



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Kommunaldirektørens roller i den kommunale organisation

en sammenlignende undersøgelse af 15 kommunaldirektørers arbejde

Balle Hansen, Morten

Published in:
Odense Universitet

Publication date:
1995

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Balle Hansen, M. (1995). Kommunaldirektørens roller i den kommunale organisation: en sammenlignende undersøgelse af 15 kommunaldirektørers arbejde. I *Odense Universitet Kommunalpolitiske Studier*

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kommunaldirektørens roller i den kommunale organisation

- En sammenlignende undersøgelse af 15 kommunaldirektørers arbejde -

En rapport fra forskningsprojektet "Det Kommunale Lederskab".
Udarbejdet af cand.oecon, Ph.D stipendiat Morten Balle Hansen, juni 1995.

Resumé

I denne rapport beskrives kommunaldirektørens arbejde på grundlag af en undersøgelse gennemført i efteråret 1994. 15 kommunaldirektører blev interviewet, deres aftalekalender for tre måneder blev gennemgået, de besvarede et spørgeskema om deres holdninger til ledelse, de blev observeret fra morgen til aften i en uge, og skriftligt materiale om kommunen blev indsamlet (kapitel 2). På grundlag af dette materiale beskrives kommunaldirektørens arbejde i rapporten.

Næsten alle kommunaldirektører har erfaring fra den kommunale verden og har taget en eller anden form for administrativ videreuddannelse inden de bliver ansat i jobbet (kapitel 3). Herudover er de to hovedveje til kommunaldirektørstillingen en karriere i det kommunale system suppleret med administrativ uddannelse eller en akademisk uddannelse suppleret med kommunal erfaring.

Kommunaldirektørens arbejde er præget af nogle tilbagevendende mønstre (kapitel 4). Der er nogle hverdagsmønstre, som præger de fleste arbejdsdage. Der er nogle forskellige typer af dage: byrådsmødedage, økonomiudvalgmødedage, direktørgruppemødedage, konferencedage, repræsentative dage og eksterne mødedage. Det er forskelligt, hvor mange dage af hver type en kommunaldirektør har, men alle kommunaldirektører har en vis mængde af hver slags. Der er nogle ugemønstre, som præger de fleste uger. Der er nogle ferie- og budgetlægningsmønstre, som præger årets gang, og der er nogle kommunalvalgsmønstre, som medfører forskelle i kommunaldirektørens arbejde, alt efter hvor i den kommunale valgcyklus man befinder sig.

Kommunaldirektørens opgaver (kapitel 5) udføres i relation til tre typer af netværk: (1) Det politiske system, (2) den kommunale organisation og (3) den kommunale organisations omverden.

Kommunaldirektøren tilbringer i gennemsnit over 40 % af sin tid (kapitel 6) på sit eget kontor, og over 60 % af sin tid på rådhuset. Kommunaldirektørens arbejde er præget af møder og skrivebordsarbejde. Næsten 60 % af tiden bruges i gennemsnit på møder og næsten 20 % af tiden bruges i gennemsnit på skrivebordsarbejde. Kommunaldirektørens netværk af samarbejdsrelationer er mangesidet. Borgmesteren er den enkeltperson som kommunaldirektøren tilbringer mest tid sammen med. I gennemsnit næsten 25 % af arbejdstiden. Det

meste af kommunaldirektørens arbejdstid bruges på at søge information om sin organisation og dens omverden, og på at sortere og videregive denne information i organisationen og til politikerne.

Det hører med til kommunaldirektørens arbejde at håndtere krydspres og dilemmaer (kapitel 7). I undersøgelsen kunne en række forskellige krydspresituationer identificeres som mere eller mindre generelle.

Kommunaldirektører spiller forskellige roller i de forskellige netværk de indgår i. To forskellige idealtyper af roller kunne identificeres.

1.Introduktion

Dette er den første rapport¹ fra en undersøgelse af danske kommunaldirektørers arbejde, som blev gennemført i efteråret 1994. Senere i 1995 følger to specialer på cand.oecon. uddannelsen på Odense Universitet. I foråret 1997 kommer der en Ph.d. afhandling om kommunal administrativ ledelse.

Undersøgelsen er en del af et større forskningsprojekt med titlen: "Det Kommunale Lederskab", som gennemføres i et samarbejde mellem forskere på universiteterne i Odense og Århus. I projektet undersøges forskellige aspekter ved kommunernes politiske og administrative ledelse.

Der er mange gode grunde til at interessere sig for kommunernes ledelse. For det første fordeles en stigende del af det offentliges ressourcer gennem den kommunale organisation. Kommunerne har fået flere og flere opgaver, og i takt med den stigende opgavemængde og de knap så stigende indtægter er det blevet vigtigere med en effektiv ledelse af den kommunale organisation.

En anden god grund er, at der er mange myter om samspeilet mellem politikere og embedsmænd. En af myterne går ud på, at embedsmænd bare fungerer som passive loyale iværksættere af de beslutninger, som politikerne træffer. En anden myte er, at politikerne skulle være marionetter for embedsmændene der, som grå eminencer sidder og trækker i trådene bag kulisserne.

Disse overvejelser vil imidlertid ikke blive behandlet yderligere i rapporten.

Formålet er her at tilvejebringe en detaljeret beskrivelse af en central lederpost i

¹Rapporten er skrevet af cand.oecon., Ph.d. stipendiat Morten Balle Hansen. Stud.oecon. René Lorentz og Troels Gotfredsen har bidraget med uundværlig databehandling, vigtige kommentarer og hjælp ved udarbejdelse af tabeller.

²Kommunaldirektøren i Rødning er en undtagelse. Han blev observeret 3 dage i 1993.

den kommunale organisation.

Rapporten er primært skrevet til de 15 kommunaldirektører, som har medvirket til undersøgelsen, men den er skrevet på en måde så enhver kan læse den. Den skal læses som en første afrapportering fra et materiale, som endnu ikke er analyseret til bunds.

Rapporten kan læses på tre måder. Man kan nøjes med at læse indholdsfortegnelse og resumé for at få et første indtryk. Når man har lidt bedre tid kan man læse selve rapportens 8 kapitler. Og når og hvis man har god tid, kan man læse de vedlagte bilag.

2. Metode

I dette kapitel gives en kort redegørelse for de metoder som er anvendt i undersøgelsen. En mere detaljeret beskrivelse kan findes i bilag 1.

2.1 Metode

Der er udvalgt femten kommunaldirektører (KD'ere). De er udvalgt ud fra to præmisser:

- a) Det som er fælles for undersøgelsens kommunaldirektører skal med rimelighed kunne antages at være fælles for alle kommunaldirektører i Danmark.
- b) Undersøgelsen skal gå i dybden og det er derfor ikke muligt at udvælge en statistisk signifikant stikprøve. Det vil være for ressourcekrævende.

Kommunaldirektørerne er derfor udvalgt ud fra et forskellighedskriterium. Forskellig anciennitet (dog mindst 1 år), forskellig uddannelsesbaggrund og forskellig kommunestørrelse. Endvidere er der sørget for en vis geografisk spredning og forskellige politiske styreformer. Der er kun inkluderet udvalgsstyrede kommuner i undersøgelsen.

Der er brugt fem forskellige datakilder: 1) interviews, 2) observation, 3) aftalekalender, 4) spørgeskema og 5) diverse skriftligt materiale. I det følgende beskrives de fem datakilder kort:

- ad 1) Et kvalitativt interview med hver af kommunaldirektørerne. Interviewet vedrørte personlig baggrund, den kommunale organisation, relationer til omverdenen og jobbet som kommunaldirektør. Relationer til borgmester, økonomiudvalg, andre politikere, forvaltningschefer og øvrige medarbejdere blev diskuteret. Interviewet varede ca. 2 timer og blev optaget på bånd.
- ad 2) Fem dages struktureret observation af hver af de femten kommunaldirektører². Hver KD blev fulgt på arbejde fra morgen til aften fra mandag til fredag, og det blev noteret, hvad de lavede minut for minut.
- ad 3) En kopi af kommunaldirektørernes aftalekalender for marts, april og maj 1994 blev udleveret. Kommunaldirektøren gennemgik derefter kalenderen, idet han har forklarede, hvem der var tilstede på mødet, hvad indholdet af mødet var, og hvad KD's rolle var. Gennemgangen blev

²Kommunaldirektøren i Rødning er en undtagelse. Han blev observeret 3 dage i 1993.

optaget på bånd.

ad 4) Et spørgeskema vedrørende KD' s holdninger til lederrollen, som i 1992 blev udsendt til samtlige kommunale chefer i Danmark, blev besvaret.

ad 5) Skriftligt materiale fra de femten udvalgte kommuner: Årsregnskaber, budgetter, referater fra kommunalbestyrelsesmøder, økonomiudvalgsmøder, direktions- og chefgruppemøder, rapporter og notater om kommunale organisationsudviklingsprojekter, kommunale nøgletal m.v.

I denne rapport er det primært materialet fra observationsperioden (2) som danner grundlag for analysen. Men observationerne kan ikke stå alene. Ved fortolkningen af betydningen af observationerne er der blevet sammenlignet med de øvrige datakilder.

2.2 Ligheder og forskelle

Hvad gør undersøgelsen spændende for en kommunaldirektør? Hvad kan den bidrage med, som han ikke allerede ved i forvejen?

Sagt kort er svaret systematisk sammenligning.

På grundlag af undersøgelsen kan man sammenligne forskellige kommunaldirektørers arbejde.

Rapporten består derfor af systematiske beskrivende sammenligninger af kommunaldirektørens arbejde på en række udvalgte dimensioner. Derudover består rapporten af overvejelser om betydningen af forskelle og ligheder.

3.Karrieren

Undersøgelsens 15 kommunaldirektørers karriere er beskrevet i bilag 2. Som det fremgår af metodeafsnittet er der ved udvælgelsen sikret forskellig anciennitet og forskellig uddannelsesbaggrund.

Der er mange veje, som kan føre til jobbet som kommunaldirektør, men de fleste kommunaldirektører har fulgt én af to veje - den kommunale eller den akademiske. I denne undersøgelse er der seks kommunalt uddannede, seks akademikere og tre der har en anden uddannelsesmæssig baggrund.

Når man ser nærmere på karriere forløbet har alle en del år bag sig i kommunerne eller i organisationer der tilhører "den kommunale familie". Man kommer sjældent direkte fra en privat organisation ind og får jobbet som kommunaldirektør. Akademikere bliver oplært og socialiseret i nogle år i kommunerne, inden de får stillingen som kommunaldirektør.

Omvendt har kommunaldirektører med en kommunal baggrund sjældent kunnet nøjes med det. De har i reglen taget supplerende uddannelser som eksempelvis HD i organisation eller forvaltningshøjskolens diplomkurser.

På trods af den store forskel på kommunaldirektørernes baggrund, er der således en fælles kerne, som består af nogle års erfaringer i relation til det kommunale system og en eller anden form for administrativ videreuddannelse.

4. Tilbagevendende mønstre i kommunaldirektørens arbejde

I dette kapitel beskrives nogle typiske mønstre i KD's arbejde. Det er svært at gøre generelt. Dels fordi KD's arbejde varierer meget fra dag til dag og uge til uge og dels fordi KD'ere er forskellige i deres måde at arbejde på. Alligevel er alle kommunaldirektørers arbejde struktureret af nogle tilbagevendende mønstre, hvoraf de vigtigste er de dead-lines som det politiske systems mødestruktur sætter.

Mønstrene beskrives her under følgende punkter:

- a) Typiske hverdagsmønstre
- b) Typer af dage
- c) Ugemønstre
- d) Feriemønstre
- e) Budgetlægningsmønstre
- f) Kommunalvalgsmønstre

Under hvert af punkterne vil nogle fælles træk og nogle forskelle blive beskrevet.

a) Typiske hverdagsmønstre

Kommunaldirektøren møder mellem klokken 7.45 og kl. 8.30. Fra morgenstunden og henimod klokken 15 er der mange hændelser i kommunaldirektørens arbejde udenfor de aftalte møder. Specielt lige før og efter møderne. Efter klokken 15 stilner hændelserne af, idet mange medarbejdere er på vej hjem. Herefter har kommunaldirektørerne meget forskellig praksis. Klokken 18.00 er næsten alle kommunaldirektører gået hjem, medmindre der er aftenmøde. Nogle benytter tiden efter 15.00 til at læse og tænke over de vigtige opgaver, de ikke havde tid til at behandle i løbet af dagen. Det er meget forskelligt, hvor lang tid det tager.

Enkelte kommunaldirektører i de små kommuner har næsten et "otte til fire" job. I de store kommuner kan det ikke lade sig gøre. Det hænger sammen med, at antallet af sager generelt er større i de store kommuner. Der er simpelt hen flere møder og flere projekter, som kommunaldirektøren er nødt til at involvere sig i. Selv om der er stor forskel på, hvor lang tid KD er på arbejde, må man sige at kommunaldirektøren i de fleste kommuner sjældent har helt fri, idet jobbets problemstillinger tages med hjem. Ofte tages en eller flere sager med hjem, og KD-rollen indebærer i de fleste kommuner, at man er en offentlig person som repræsenterer kommunen også når man har fri.

Kommunaldirektørerne i de store kommuner har i reglen et større antal sager, der skal bearbejdes, og en del medarbejdere benytter perioden fra klokken 15 til 17 til at diskutere forskellige problemstillinger med kommunaldirektøren. Det hænger sammen med at der er flere ansatte i de store kommuner som bliver på arbejde til klokken 17.00 - 17.30

b) Typer af dage

Alle KD'ere har i varierende omfang nogle bestemte typer af dage.

Der er nogle dage, der er præget af (1) byrådsmødet, som i reglen ligger sidst på eftermiddagen eller om aftenen. Forberedelsen af byrådsmødet strækker sig over et stykke tid, men på selve dagen for mødet er der ofte et formøde med borgmesteren om dagsordenen. På byrådsmødet er KD i reglen altid tilstede, og det er ham, der har ansvaret for referatet.

Andre dage er præget af (2) økonomiudvalgsmødet, og også her er der i reglen et formøde med borgmesteren, hvor dagsordenen gennemgås. Også her har KD ansvaret for referatet.

Det varierer meget fra kommune til kommune hvor ofte der holdes byrådsmøde og økonomiudvalgsmøde. I nogle store kommuner er der økonomiudvalgsmøde hver uge og byrådsmøde hver 14. dag. I andre kommuner er der kun økonomiudvalgsmøde og byrådsmøde én gang om måneden. Det betyder naturligvis en del for KD's arbejdsrytme, hvor ofte disse møder holdes. En anden ting, der varierer fra kommune til kommune, er, om det er KD selv eller en anden, der skriver selve referatet.

Også de stående udvalgsmøder er med til at strukturere KD's arbejde. KD deltager i reglen ikke i disse møder, men er opmærksom på deres dagsorden og deres referater, fordi de senere kan komme op i økonomiudvalg og kommunalbestyrelse. Disse politiske møder udgør nogle vigtige dead-lines i KD's arbejde, både fordi de tager KD's tid og fordi det er den kommunale organisations formelle beslutningsarenaer.

En tredje type af dage er præget af (3) møder i direktørgruppen³. I reglen er KD mødeleder. Nogle steder deltager borgmesteren i hele mødet som observatør. Andre steder deltager borgmesteren aktivt i en del af mødet og går derefter. I princippet har disse møder stor betydning for KD's arbejde. Det er i dette forum at samspillet med det politiske system kan koordineres. Det er her eventuelle

³Også kaldet Direktionen eller chefgruppen.

organisationsudviklingsstrategier kan lægges og eventuelle sektorkonflikter kan håndteres. Men det varierer meget fra kommune til kommune, hvor ofte disse møder holdes, og hvor stor betydning de tillægges.

En fjerde type af dage er præget af (4) konferencer. Her brydes det hverdagsmønster som blev beskrevet under (a). KD forlader rådhuset for én eller flere dage for at deltage i en konference eller et kursus. Det varierer meget hvor meget tid KD bruger på denne type aktiviteter.

En femte type af dage er præget af (5) repræsentative forpligtelser. Det kan være ved folketingsvalg, indvielser af institutioner eller lign. Også her vil det mønster som blev beskrevet under (a) ofte blive brudt. Det meste af dagen går med aktiviteter udenfor rådhuset, og KD når måske kun lige tilbage på kontoret for at "vende" posten, inden han går hjem.

En sjette type af dage er præget af forskellige former for (6) eksterne møder. Det kan eksempelvis være møder om projekter i lokalsamfundet, borgmester møder med andre kommuner, møder med erhvervsfolk eller møder i kommunaldirektørforeningen. Også her brydes mønsteret i (a) ofte.

Det er meget forskelligt, hvor mange dage kommunaldirektøren har af de forskellige typer. Alle KD'ere har flest dage som ligner beskrivelsen i (a) og alle KD'ere har dage af de seks forskellige slags, men derudover varierer det fra kommune til kommune.

c) Ugemønstre

Også KD's arbejdsuge er præget af nogle typiske mønstre. I hver uge er der i reglen en række større opgaver, som der arbejdes med hele ugen igennem ved siden af alt det løbende. Disse opgaver kan være af meget forskellig karakter. Vurdering af et lånetilsagn til en selvejende institution, afklaring af personalesag med fagforening og Kommunernes Landsforening, udarbejdelse af dagsorden til økonomiudvalgs-, byråds- eller chefgruppemøde, mv.

Mandagen starter med at KD involverer de folk, som skal arbejde med opgaven og i løbet af ugen følger KD op og laver sin del af arbejdet. Mange af disse opgavers dead-lines er bestemt af møderne i det politiske system.

Herudover er ugeforløbet karakteriseret ved, at torsdag er en lang dag, hvor kommunen har længe åbent, og hvor KD også er længe på arbejde. Fredag er i reglen en kort dag, hvor også KD går lidt tidligere hjem. De fleste KD'ere har noget "weekend læsning" med hjem i de fleste weekender.

d) Feriemønstre

Som bekendt har året en række ferieperioder, og de præger KD's arbejde. Når skolerne holder efterårsferie, er der stille på rådhuset. I sommerferieperioden holdes der ikke politiske møder, og der er meget få presserende sager. Også folketingets sommerferie har en vis betydning for KD's arbejde, idet der ikke kommer nye love, som der skal tages stilling til. I ferieperioderne er der derfor, udover at holde ferie, tid til at få ryddet op, pusle med nye ideer eller gå grundigere til værks i nogle enkeltsager. Til gengæld er perioden før ferien ofte hektisk, fordi der skal træffes en række beslutninger inden ferien.

e) Budgetlægningsmønstre

Alle landets kommuner skal have afsluttet 2. behandlingen af budgettet inden d. 15 oktober. Den proces, der går forud for vedtagelsen af budgettet, varierer meget fra kommune til kommune, men i de fleste kommuner tager den meget tid. KD er meget involveret i budgetlægningsprocessen, og fra engang i august og frem til vedtagelsen af budgettet i oktober går en stor del af KD's tid med møder, konferencer og beregninger som alle vedrører budgettet. I det hele taget er budgetlægningen og budgetopfølgningen nok den enkeltaktivitet, som optager mest tid i KD's arbejde.

f) Kommunalvalgsmønstre

Det sidste tilbagevendende mønster i KD's arbejde, som omtales her, er de fireårige kommunalvalgscykler. Valgcyklerne betyder meget for KD's arbejde fordi det er så tæt knyttet til det politiske system. Et kommunalvalg kan medføre mange nye folk i kommunalbestyrelsen, det kan medføre ny borgmester og nye magtstrukturer. Der er forskel på, hvordan det politiske system fungerer, alt efter i hvilket år i valgcyklen, man befinder sig. Før valget foregår der mere eller mindre intense valgkampe, og efter valget er der en del nye folk på diverse udvalgsposter, som skal finde deres egne ben at stå på. Hvor meget valgcyklen betyder varierer fra kommune til kommune. Sandsynligvis betyder den mest i de kommuner, hvor der er en høj grad af partikonkurrence.

5.Opgaverne

I dette kapitel behandles spørgsmålet om hvad det er for nogle opgaver KD arbejder med. I bilag 3 er angivet en liste med de vigtigste møder, arrangementer og opgaver som KD var involveret i i observationsperioden. Opgaverne kan i grove træk inddeles i tre grupper, alt efter om de relaterer sig til (1) det politiske system, (2) den kommunale organisation eller (3) omverdenen. Hvert af de følgende afsnit starter med de opgaver som alle KD'ere varetager. Derefter beskrives variationer i KD's opgavevaretagelse på de tre områder.

5.1I det politiske system

Som omtalt i kapitel 4 har KD ansvaret for forberedelse af dagsorden til økonomiudvalgs- og byrådsmøderne. På selve møderne er KD den, der giver information til nogle af punkterne, og er i øvrigt tilstede for at kende holdningerne blandt politikerne til de problemstillinger, som forvaltningen og den kommunale organisation som helhed arbejder med.

Udover de faste politiske møder, hvor beslutningerne træffes, er der en række andre møder og arrangementer med kommunalpolitikere, som varierer meget i indhold og omfang fra kommune til kommune og fra år til år.

I mange kommuner holdes lukkede budgetkonferencer som KD, sammen med økonomichefen og evt. de øvrige forvaltningschefer, har det overordnede ansvar for.

Alle kommunaldirektører har endvidere den opgave at være rådgiver for borgmesteren.

5.2I den kommunale organisation

På chefgruppemøderne er KD mødeleder. Det er i reglen også KD, der forbereder møderne og kontrollerer referatet fra møderne.

KD er i reglen formand for de centrale samarbejds- og sikkerhedsudvalg.

KD er sammen med borgmesteren underskriftsbemyndiget. Det betyder, at KD skal underskrive en hel del dokumenter på kommunens vegne.

I nogle kommuner fungerer KD som forvaltningschef for eksempelvis centralforvaltningen. I andre kommuner er KD den overordnede chef uden nogen afdelinger eller forvaltninger direkte under sig.

5.3I omverdenen

Det er KD, som forbereder borgmestermøder mellem samarbejdende kommuner. KD er sammen med borgmesteren den, der repræsenterer kommunen udadtil, og det medfører et varierende omfang af forpligtelser. Borgerlige vielser, indvielser af diverse offentlige og halvoffentlige institutioner, skal helst vise sig ved runde fødselsdage hos visse borgere, indbydelser til diverse arrangementer hvor man er halvvejs forpligtet til at komme, underskriver utallige lykønskingskort, osv. Alle kommunaldirektører bruger meget tid på at følge med i, hvad der sker af relevante begivenheder i den kommunale organisations omgivelser. De bruger informationen som baggrundsviden i deres relationer til det politiske system, men derudover varierer det, hvordan kommunaldirektøren forholder sig til og bruger informationen.

Nogle kommunaldirektører bruger meget tid og energi på jobskabende projekter i lokalsamfundet. De fungerer som iværksættere, som hjælper for private iværksættere og virksomheder og som formidler af kontakt mellem private virksomheder.

Nogle kommunaldirektører arbejder med at skaffe offentlige institutioner til kommunen. Sådanne institutioner medfører, i lighed med private virksomheder, flere arbejdspladser, et bedre skattegrundlag og et bedre grundlag for et blomstrende forretningsliv.

6. Hvordan bruger kommunaldirektøren sin tid?

I observationsperioden registreredes hver eneste hændelse. Hver gang KD skiftede samarbejdspartner, eller arbejdet skiftede form, blev det registreret som en ny hændelse. Også når arbejdet skiftede indhold, blev det registreret som en ny hændelse, undtagen når der blev arbejdet med posten.

I alt blev der gennemført 73 dages observation af femten kommunaldirektører. Disse observationer er delt op på ca. 7300 hændelser som varer mellem 1 minut og flere timer. Hver hændelse er kategoriseret på fem forskellige måder. Det er disse kategoriseringer som danner grundlag for dette kapitel⁴.

I kapitlet beskrives KD's tidsforbrug i observationsperioden på fem forskellige dimensioner. De fem dimensioner belyser fem spørgsmål:

- 1) Hvor arbejder KD? (Hvor)
- 2) Hvordan arbejder KD? (Hvordan)
- 3) Hvem arbejder KD sammen med? (Hvem)
- 4) Hvem har initiativet i person-til-person kommunikationen? (initiativ)
- 5) Hvad er formålet med arbejdet? (Hvorfor)

Kapitlet er opdelt i seks afsnit. Et afsnit for hver af de fem dimensioner og et konkluderende afsnit. I hvert af de fem første afsnit præsenteres en tabel og på grundlag af tabellen gives der en kort beskrivelse af forskelle og ligheder i kommunaldirektørens arbejde. Der sammenfattes i afsnit 6.6.

6.1 Hvor arbejder kommunaldirektøren?

I tabel 1 er KD's arbejdssted inddelt i otte gensidigt udelukkende kategorier. Det er angivet hvor stor en procentdel af tiden, der blev brugt på hver kategori i hver af de femten kommuner. Der er beregnet en gennemsnitsprocent for hver kategori yderst til højre og ialt summerer kategorierne til 100 %. Kategorierne står i tidsmæssigt prioriteret rækkefølge, således at de kategorier, som KD i gennemsnit bruger mest tid på, står øverst. Den samlede observationstid er angivet nedenfor for hver kommune, og det gennemsnitlige antal timer pr. dag er

⁴En detaljeret beskrivelse af kategorierne og kategoriseringsprocessen kan findes i bilag 4 og i tabel 9-10.

angivet nederst til højre.

| | mindre end 10.000 indbyggere | | | | | | 10-30.000 indbyggere | | | | | mere end 30.000 indbyggere | | | | | |
|---------------------------|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|--|
| Kommune nr. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Gns | |
| Eget kontor | 46,7 | 51,8 | 20,1 | 42,3 | 41,8 | 49,0 | 50,6 | 50,1 | 32,3 | 33,2 | 60,6 | 44,8 | 41,9 | 28,0 | 39,5 | 42,2 | |
| Andet sted på rådhus | 14,6 | 22,2 | 3,1 | 35,4 | 45,4 | 15,6 | 28,6 | 22,8 | 25,3 | 31,3 | 14,2 | 20,6 | 23,2 | 18,2 | 21,8 | 22,8 | |
| Udenfor kommune | 20,5 | 6,7 | 70,1 | 7,6 | 0 | 21,8 | 5,5 | 11,7 | 20,7 | 27,6 | 21,9 | 0 | 4,7 | 22,7 | 0 | 16,1 | |
| Andet sted i egen kommune | 7,1 | 5,6 | 2,3 | 5,9 | 9,9 | 6,0 | 7,2 | 11,8 | 11,5 | 2,2 | 0,7 | 19,9 | 26,2 | 30,3 | 32,6 | 11,9 | |
| Borgmesterens kontor | 9,0 | 7,6 | 2,3 | 6,3 | 0,5 | 0,4 | 5,5 | 0,1 | 2,9 | 3,2 | 0,6 | 10,9 | 1,2 | 0 | 5,1 | 3,7 | |
| Forkontor | 2,1 | 6,1 | 2,1 | 2,6 | 2,3 | 7,1 | 2,6 | 3,4 | 1,3 | 2,5 | 2,0 | 3,8 | 2,8 | 0,8 | 1,0 | 2,8 | |
| Andet | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,4 | |
| Ukendt | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | |
| Procent ialt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,1 | 99,9 | 99,9 | 100,0 | 99,9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | |
| Samlet obs.tid (time) | 42:07 | 35:37 | 50:07 | 38:51 | 38:02 | 39:09 | 48:08 | 44:03 | 43:52 | 48:16 | 22:51 | 41:38 | 43:30 | 54:28 | 49:19 | 08:46 | |

Tabel 1: Hvor arbejder kommunaldirektøren? (tid i %)

Sammenlagt brugte KD i gennemsnit 42,2 % af tiden på sit eget kontor. 22,8 % af tiden tilbragtes andet sted på rådhuset. 16,1 % af tiden blev brugt udenfor kommunen. 11,9 % af tiden tilbragtes i kommunen udenfor rådhuset.

Gennemsnitstallene dækker over store variationer. Variationerne mellem kommunerne skyldes mest, at det varierer meget fra uge til uge, hvad KD laver, men også at der er forskel på, hvor mange af de forskellige typer dage KD har (se kap. 4). Nogle uger er der mange møder på rådhuset, hvilket betyder at en stor del af kommunaldirektørens tid tilbringes i kategorien "andet sted på rådhuset". Andre uger er der konferencer, som gør at en stor del af tiden tilbringes i kategorien "udenfor kommune". Tiderne fra observationsperioden må derfor sammenholdes med kalenderen og interviewet, for at deres betydning kan vurderes.

6.2 Hvordan arbejder kommunaldirektøren?

I tabel 2 er formen af KD's arbejde inddelt i fjorten gensidigt udelukkende kategorier. Det er angivet hvor stor en procentdel af tiden der blev brugt på hver

kategori i hver af de femten kommuner. Der er beregnet en gennemsnitsprocent for hver kategori yderst til højre og ialt summerer kategorierne til 100 %. Kategorierne står i tidsmæssigt prioriteret rækkefølge, således at de kategorier, som KD i gennemsnit bruger mest tid på, står øverst. Den samlede observationstid er angivet nedenfor hver kommune og det gennemsnitlige antal timer pr. dag er angivet nederst til højre.

| | mindre end 10.000 indbyggere | | | | | | 10-30.000 indbyggere | | | | | mere end 30.000 indbyggere | | | | |
|--|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Kommune nr. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Gns |
| Ikke aftalte møder | 29,0 | 41,7 | 24,3 | 29,2 | 31,9 | 27,7 | 27,6 | 20,3 | 17,2 | 25,2 | 8,2 | 30,1 | 10,8 | 18,1 | 26,1 | 24,5 |
| Ad hoc aftalte møder | 17,6 | 16,8 | 20,1 | 15,4 | 16,7 | 1,5 | 38,3 | 11,7 | 30,4 | 3,9 | 33,2 | 17,9 | 12,5 | 27,7 | 28,8 | 19,5 |
| Forpligtende faste aftalte turnusmøder | 3,2 | 0 | 0 | 9,6 | 7,5 | 2,9 | 4,9 | 16,5 | 5,1 | 19,2 | 13,9 | 12,1 | 15,1 | 7,6 | 2,5 | 8,0 |
| Observatør-interaktion | 4,1 | 8,3 | 4,3 | 5,4 | 8,2 | 5,7 | 10,9 | 19,6 | 3,8 | 3,6 | 7,8 | 9,8 | 15,9 | 7,0 | 2,8 | 7,8 |
| Skrivebordsarbejde - andet | 11,0 | 13,5 | 3,6 | 16,9 | 8,7 | 14,4 | 3,2 | 8,1 | 6,6 | 2,1 | 2,3 | 7,0 | 3,1 | 2,7 | 8,8 | 7,5 |
| Skrivebordsarbejde - post | 6,9 | 6,5 | 7,8 | 4,8 | 2,2 | 13,5 | 3,9 | 7,5 | 3,2 | 10,9 | 9,9 | 4,9 | 11,5 | 9,1 | 5,6 | 7,2 |
| Andre faste aftalte turnusmøder | 8,3 | 3,1 | 9,6 | 2,9 | 0,9 | 10,5 | 0 | 0 | 16,3 | 12,4 | 0 | 2,2 | 0 | 6,6 | 13,2 | 5,7 |
| Telefonsamtaler | 7,1 | 2,1 | 2,3 | 5,7 | 10,7 | 5,5 | 6,1 | 4,8 | 5,7 | 1,3 | 9,4 | 10,6 | 3,9 | 1,2 | 5,0 | 5,4 |
| Transport | 5,7 | 4,0 | 13,5 | 0,8 | 2,9 | 0,9 | 0,2 | 4,8 | 10,1 | 7,2 | 6,1 | 0,0 | 3,6 | 7,4 | 4,8 | 4,8 |
| Personlig tid | 2,6 | 1,1 | 1,5 | 6,1 | 8,4 | 7,1 | 1,5 | 0,9 | 0,5 | 4,3 | 0,5 | 2,4 | 3,8 | 7,2 | 1,7 | 3,3 |
| Skrivebordsarbejde - forberedelse | 3,7 | 2,9 | 2,3 | 2,7 | 0,7 | 5,6 | 0,9 | 6,0 | 1,0 | 1,9 | 0,4 | 2,9 | 5,0 | 2,0 | 0,4 | 2,6 |
| Andet | 0,2 | 0 | 10,6 | 0 | 0 | 4,8 | 0 | 0 | 0 | 6,1 | 8,1 | 0 | 2,4 | 3,5 | 0 | 2,4 |
| Observationsrunder | 0,6 | 0 | 0,1 | 0,6 | 1,1 | 0,0 | 2,6 | 0 | 0 | 1,8 | 0 | 0,2 | 11,9 | 0 | 0,4 | 1,3 |
| Ukendt | 0 | 0,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 0,6 | 0 | 0 | 0,1 |
| Procent ialt | 100,0 | 100,1 | 100,0 | 100,1 | 99,9 | 100,1 | 100,1 | 100,2 | 99,9 | 99,9 | 99,9 | 100,1 | 100,1 | 100,1 | 100,1 | 100,0 |
| Samlet obs.tid (time) | 42:07 | 35:37 | 50:07 | 38:51 | 38:02 | 39:09 | 48:08 | 44:03 | 43:52 | 48:16 | 22:51 | 41:38 | 43:30 | 54:28 | 49:19 | 08:46 |

Tabel 2: Hvordan arbejder kommunaldirektøren? (tid i %)

Sammenlagt brugte KD i gennemsnit 57,7 % af tiden på møder. Møderne er opdelt i fire kategorier. Næsten 25% af KD's tid bruges på ikke aftalte møder. Kategorien dækker over alle møder, som ikke står i kalenderen. Eksempelvis

sekretæren, der giver information eller får en ordre, økonomichefen der kigger ind osv. 19,5% af tiden bruges i gennemsnit på ad hoc aftalte møder. Det er kalendermøder, der ikke er i fast tilbagevendende turnus. Eksempelvis tema konferencer, møder om diverse problemer osv. 8 % af tiden bruges på forpligtende faste aftalte turnusmøder. Det er de faste møder, som KD kun i sjældne tilfælde kan tillade sig at blive væk fra. Byrådsmødet, økonomiudvalgsmødet, chefgruppemødet osv.

17,3 % af tiden bruges i gennemsnit på skrivebordsarbejde. Skrivebordsarbejdet er delt op i tre kategorier. 7,5 % af tiden blev brugt på andet skrivebordsarbejde. Det vil sige oprydning, arkivering, kalendertjek, osv. 7,2 % af tiden blev i gennemsnit brugt på arbejde med posten, mens 2,6 % af tiden blev brugt på decideret forberedelse af møder mv.

Udover møder og skrivebordsarbejde blev der brugt en del tid på telefonsamtaler (5,4 %) og transport (4,8 %)

Gennemsnitstallene dækker over store variationer. Variationerne mellem kommunerne skyldes mest, at det varierer meget fra uge til uge, hvad KD laver, men også at der er forskel på hvor mange af de forskellige typer dage, KD har (se kap. 4). Nogle uger er der økonomiudvalgsmøde, kommunalbestyrelsesmøde eller chefgruppemøder, hvilket betyder at en stor del af kommunaldirektørens tid tilbringes i kategorien "forpligtende faste aftalte turnusmøder". Andre uger er der konferencer eller borgermøder, som gør at en stor del af tiden tilbringes i kategorien "ad hoc aftalte møder". Tiderne fra observationsperioden må derfor sammenholdes med kalenderen og interviewet for at deres betydning kan vurderes.

6.3 Hvem arbejder kommunaldirektøren sammen med?

I tabel 3 er angivet de 20 personer eller grupper af personer, som de 15 KD'ere i gennemsnit brugte mest tid sammen med i observationsperioden⁵. Det er angivet, hvor stor en procentdel af tiden der blev brugt på hver kategori i hver af de femten kommuner.

⁵En totalopgørelse over hvem KD var sammen med i observationsperioden kan findes i tabel 11.

| | mindre end 10.000 indbyggere | | | | | | 10-30.000 indbyggere | | | | | mere end 30.000 indbyggere | | | | |
|--|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Kommune nr. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Gns |
| Alene | 30,7 | 28,1 | 29,3 | 31,7 | 24,8 | 41,3 | 9,7 | 27,1 | 20,6 | 22,9 | 14,0 | 17,1 | 21,8 | 18,1 | 20,8 | 23,9 |
| Borgmester | 19,4 | 14,7 | 4,2 | 13,1 | 17,1 | 24,9 | 15,5 | 7,8 | 22,3 | 8,2 | 31,8 | 24,8 | 30,5 | 25,8 | 21,0 | 18,7 |
| Andre kommunaldirektører | 14,2 | 8,4 | 52,7 | 3,9 | 0,3 | 18,3 | 0,3 | 7,8 | 16,9 | 20,2 | 0 | 6,4 | 8,4 | 18,8 | 7,8 | 12,3 |
| Vicekommunaldirektør/sekretariatschef | 0 | 13,7 | 0,4 | 11,5 | 2,0 | 0 | 30,7 | 3,1 | 0 | 8,7 | 23,9 | 4,0 | 4,3 | 20,8 | 7,3 | 8,7 |
| Observatørinteraktion | 4,1 | 8,3 | 4,3 | 5,4 | 8,2 | 5,7 | 10,9 | 19,6 | 3,8 | 3,6 | 7,8 | 9,8 | 15,9 | 7,0 | 2,8 | 7,8 |
| Ansatte i andre kommuner | 3,4 | 1,2 | 58,9 | 5,4 | 0 | 0,2 | 0 | 0 | 9,8 | 8,9 | 0 | 0 | 0 | 16,9 | 7,4 | 7,5 |
| Kommunalpolitikere iøvrigt | 3,4 | 1,2 | 0,3 | 5,4 | 7,4 | 4,8 | 2,9 | 7,0 | 3,4 | 0,2 | 21,9 | 10,7 | 16,0 | 11,2 | 16,2 | 7,5 |
| Øvrige medarbejdere på rådhus | 3,2 | 12,2 | 0,5 | 4,9 | 6,5 | 0,7 | 17,7 | 2,9 | 6,3 | 1,9 | 15,3 | 4,9 | 4,9 | 16,4 | 7,4 | 7,0 |
| Andet | 6,7 | 0 | 18,3 | 0 | 0,1 | 0,7 | 0,1 | 0 | 0,1 | 5,0 | 2,0 | 8,2 | 22,8 | 21,5 | 10,0 | 6,4 |
| Øvrige medarbejdere i egen forvaltning | 4,0 | 4,2 | 0,5 | 12,1 | 6,7 | 2,5 | 5,9 | 0,2 | 9,3 | 15,8 | 0,6 | 0,1 | 11,1 | 0,0 | 8,9 | 5,5 |
| Økonomichef | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,8 | 0 | 2,4 | 5,6 | 2,0 | 0 | 33,4 | 6,4 | 6,7 | 20,0 | 2,0 | 5,4 |
| Øvrige mellemledere | 0 | 0 | 0,3 | 6,2 | 1,7 | 7,5 | 13,6 | 1,7 | 0 | 1,5 | 10,1 | 13,8 | 5,7 | 5,7 | 12,8 | 5,4 |
| Sekretær | 11,9 | 10,8 | 1,2 | 5,3 | 1,7 | 7,1 | 5,9 | 4,8 | 6,3 | 10,0 | 0,6 | 2,4 | 3,1 | 1,2 | 7,3 | 5,3 |
| Lokale erhvervsfolk | 7,3 | 0 | 0,3 | 0,0 | 0,7 | 7,0 | 0,0 | 0,3 | 9,3 | 0,2 | 21,9 | 7,8 | 0 | 8,1 | 11,8 | 5,0 |
| Socialdirektør el. lign. | 6,3 | 8,2 | 0 | 5,4 | 16,5 | 5,8 | 2,7 | 2,4 | 0 | 1,0 | 0,8 | 1,8 | 0,6 | 1,1 | 17,6 | 4,7 |
| Andre eksterne interessenter | 7,8 | 2,8 | 9,2 | 1,5 | 3,5 | 0,6 | 7,2 | 0,3 | 8,1 | 5,6 | 0 | 10,4 | 0 | 0 | 8,7 | 4,4 |
| Chefgruppemøde | 2,8 | 3,1 | 1,4 | 1,9 | 3,6 | 0 | 0 | 0 | 8,1 | 8,1 | 13,9 | 3,9 | 7,9 | 5,0 | 4,2 | 4,3 |
| Politikere fra andre komm. | 9,7 | 0 | 2,8 | 0 | 0 | 13,8 | 0 | 7,0 | 0 | 5,6 | 0 | 0 | 0 | 12,5 | 0 | 3,4 |
| Øvrige forvaltningschefer | 0 | 1,1 | 0 | 17,0 | 1,1 | 7,6 | 1,5 | 0 | 12,3 | 0 | 0 | 0,0 | 8,2 | 0 | 1,2 | 3,3 |
| Erhvervschef | 0 | 0 | 0,3 | 7,8 | 0 | 0 | 0 | 3,8 | 0 | 0 | 23,5 | 0 | 0 | 2,8 | 5,2 | 2,9 |
| Øvrige, samlet | 16,4 | 19,1 | 28,5 | 42,6 | 35,9 | 13,8 | 51,9 | 45,4 | 15,4 | 27,3 | 41,3 | 39,6 | 54,3 | 49,9 | 36,6 | 34,5 |
| Procent i alt | 151,3 | 137,1 | 213,4 | 181,1 | 140,6 | 162,3 | 178,9 | 146,8 | 154,0 | 154,7 | 262,8 | 172,1 | 222,2 | 262,8 | 217,0 | 183,8 |
| Samlet obs.tid (time) | 42:07 | 35:37 | 50:07 | 38:51 | 38:02 | 39:09 | 48:08 | 44:03 | 43:52 | 48:16 | 22:51 | 41:38 | 43:30 | 54:28 | 49:19 | 08:46 |

Tabel 3: Hvem arbejder kommunaldirektøren sammen med? (tid i %)

Der er beregnet en gennemsnitsprocent for hver kategori yderst til højre. I alt summerer kategorierne i gennemsnit til 183,8 %. Det skyldes, at kategorierne ikke er gensidigt udelukkende. Man kan godt være sammen med mere end ét menneske ad gangen. Kategorierne står i tidsmæssigt prioriteret rækkefølge, således at de kategorier, som KD i gennemsnit bruger mest tid på, står øverst. Den samlede observationstid er angivet nedenfor hver kommune, og det gennemsnitlige antal timer pr. dag er angivet nederst til højre.

I gennemsnit tilbragte KD 23,9 % af tiden alene.

18,7 % af tiden var KD sammen med borgmesteren. Hertil skal lægges økonomiudvalgs- og byrådsmøder (se bilag 5), hvilket i alt giver 22,7 % af tiden sammen med borgmesteren.

12,3% af tiden var KD sammen med andre kommunaldirektører.

Den forvaltningschef, som KD i gennemsnit var mest sammen med, var socialdirektøren med 4,7 % af tiden. Hertil skal lægges chefgruppemødet og forvaltningschefgruppen (se bilag 5) hvilket giver 10,7 % af tiden sammen med socialdirektøren.

Gennemsnittet dækker over store variationer. Variationerne mellem kommunerne skyldes mest, at det varierer meget fra uge til uge, hvad KD laver, men også at der er forskel på, hvor mange af de forskellige typer dage KD har (se kap. 4). Tiderne fra observationsperioden må derfor sammenholdes med kalenderen og interviewet for at deres betydning kan vurderes.

6.4 Hvem har initiativet?

I tabel 4 er det angivet hvem der havde initiativet i person-til-person kommunikationen i KD's arbejde i observationsperioden. Med initiativet menes hvem der tog emnet op i den konkrete samtale. Hvis KD beder sin sekretær om at gøre noget, har KD initiativet. Hvis sekretæren spørger KD om noget eller giver noget information til KD, er det sekretæren der har initiativet. De hændelser, hvor der ikke er person-til-person kommunikation er kategoriseret som andet. Det kan diskuteres om denne måde at definere "initiativ" på er rimelig. Eksempelvis kan det, som sekretæren spørger KD om, være sat i gang af KD på et tidligere tidspunkt. Eller det, som KD tager initiativ til, kan være foranlediget af borgmesteren på et tidligere tidspunkt. Ikke desto mindre siger denne form for initiativ noget om samspillet i det daglige arbejde i forvaltningen.

Det er angivet hvor stor en procentdel af tiden, der blev brugt på hver kategori i hver af de femten kommuner. Der er beregnet en gennemsnitsprocent for hver kategori yderst til højre, og ialt summerer kategorierne til 100 %. Kategorierne står i tidsmæssigt prioriteret rækkefølge, således at de kategorier, som KD i gennemsnit bruger mest tid på, står øverst. Den samlede observationstid er angivet nedenfor hver kommune, og det gennemsnitlige antal timer pr. dag er angivet nederst til højre.

Det er angivet hvor stor en procentdel af tiden, der blev brugt på hver kategori i hver af de femten kommuner. Endvidere er der beregnet en gennemsnitsprocent for hver kategori, og den samlede observationstid for hver kommune er angivet.

| | mindre end 10.000 indbyggere | | | | | | 10-30.000 indbyggere | | | | | mere end 30.000 indbyggere | | | | |
|------------------------|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Kommune nr. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Gns |
| Andet | 30,0 | 27,9 | 29,1 | 33,2 | 23,8 | 41,2 | 12,2 | 27,2 | 20,9 | 29,2 | 17,7 | 17,2 | 23,6 | 29,3 | 23,0 | 25,7 |
| Den anden part | 21,3 | 12,9 | 24,2 | 33,2 | 15,1 | 28,0 | 12,1 | 22,1 | 14,2 | 35,7 | 4,0 | 19,3 | 16,2 | 37,5 | 31,1 | 21,8 |
| Kommunal-direktøren | 18,4 | 21,9 | 10,0 | 11,0 | 20,4 | 10,8 | 16,1 | 8,6 | 12,8 | 23,7 | 34,5 | 23,7 | 15,4 | 8,4 | 16,1 | 16,8 |
| Tidspunktet | 15,2 | 24,8 | 5,1 | 2,1 | 20,7 | 6,8 | 31,7 | 5,2 | 38,0 | 4,2 | 7,4 | 13,9 | 14,1 | 7,0 | 17,6 | 14,3 |
| Fælles | 11,0 | 4,3 | 20,0 | 14,9 | 11,6 | 7,5 | 17,0 | 17,4 | 10,3 | 3,2 | 4,7 | 16,1 | 13,5 | 9,8 | 9,5 | 11,4 |
| Observatør-interaktion | 4,1 | 8,3 | 4,3 | 5,4 | 8,2 | 5,7 | 10,9 | 19,6 | 3,8 | 3,6 | 7,8 | 9,8 | 15,9 | 7,0 | 2,8 | 7,8 |
| Ukendt | 0 | 0,0 | 7,2 | 0,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,3 | 23,8 | 0 | 1,4 | 1,0 | 0,0 | 2,3 |
| Procent ialt | 100,0 | 100,1 | 99,9 | 99,9 | 99,8 | 100,0 | 100,0 | 100,1 | 100,0 | 99,9 | 99,9 | 100,0 | 100,1 | 100,0 | 100,1 | 100,0 |
| Samlet obs.tid (time) | 42:07 | 35:37 | 50:07 | 38:51 | 38:02 | 39:09 | 48:08 | 44:03 | 43:52 | 48:16 | 22:51 | 41:38 | 43:30 | 54:28 | 49:19 | 08:46 |

Tabel 4: Hvem har initiativet? (tid i %)

I gennemsnit er 25,7 % af tiden kategoriseret som "andet". Det betyder at der ikke foregik person-til-person kommunikation. I 21,8 % af tiden var det den anden part, der havde det direkte initiativ i kommunikationen. I 16,8 % af tiden var det KD, der havde det direkte initiativ i person-til-person kommunikationen. Ofte er det snarere tidspunktet end nogen bestemt person der "tager" det direkte initiativ til en hændelse. I 14,3 % af tiden var det tidspunktet, der havde initiativet.

Nogen gange er det ikke muligt at sige, om det er den ene eller den anden part, der har taget initiativet. Det tages i fællesskab i 11,4 % af tiden.

Gennemsnittet dækker over store variationer. Variationerne mellem kommunerne skyldes mest, at det varierer meget fra uge til uge, hvad KD laver, men også at der er forskel på, hvor mange af de forskellige typer dage KD har (se kap. 4).

Tiderne fra observationsperioden må derfor sammenholdes med kalenderen og interviewet for at deres betydning kan vurderes.

6.5 Hvad er formålet med arbejdet?

I tabel 5 er det angivet, hvad hensigten var med KD's arbejde i observationsperioden. Det skal understreges, at der er tale om observatørens vurdering af, hvad hensigten var. Nogle gange blev KD spurgt om, hvorfor han gjorde, som han gjorde, men ved langt de fleste hændelser var der ikke tid til det. Ved kategoriseringen af hensigten med hændelsen ligger der således en fortolkning, som kan diskuteres, men som dog i mange tilfælde var uproblematisk⁶.

Det er angivet hvor stor en procentdel af tiden der blev brugt på hver kategori i hver af de femten kommuner. Der er beregnet en gennemsnitsprocent for hver kategori yderst til højre. Ialt summerer kategorierne i gennemsnit til 160,5 %. Det skyldes, at kategorierne ikke er gensidigt udelukkende. Man kan godt have mere end én hensigt med det arbejde, man laver. Kategorierne står i tidsmæssigt prioriteret rækkefølge, således at de kategorier, som KD i gennemsnit bruger mest tid på, står øverst. Den samlede observationstid er angivet nedenfor hver kommune, og det gennemsnitlige antal timer pr. dag er angivet nederst til højre.

⁶En nærmere beskrivelse af kategoriseringsprocessen findes i bilag 4

| | mindre end 10.000 indbyggere | | | | | | 10-30.000 indbyggere | | | | | mere end 30.000 indbyggere | | | | |
|---|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Kommune nr. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Gns |
| Informationssøger om omverden | 45,5 | 38,6 | 33,2 | 22,4 | 25,5 | 27,2 | 35,5 | 23,6 | 24,9 | 42,3 | 19,8 | 39,5 | 24,6 | 11,9 | 38,3 | 30,2 |
| Informationssøger om organisation | 31,8 | 38,0 | 6,8 | 36,3 | 38,5 | 24,6 | 39,2 | 36,7 | 24,0 | 27,8 | 26,7 | 27,8 | 21,9 | 37,6 | 29,2 | 29,8 |
| Informationsfordeler om interne forhold | 26,8 | 36,4 | 3,3 | 19,1 | 27,6 | 10,3 | 31,8 | 15,5 | 26,0 | 25,2 | 17,7 | 18,4 | 14,2 | 10,9 | 25,3 | 20,6 |
| Informationsfordeler om omverden | 32,6 | 26,6 | 2,3 | 9,9 | 17,5 | 9,5 | 30,4 | 18,3 | 12,0 | 18,5 | 3,1 | 21,7 | 13,2 | 0,4 | 18,1 | 15,6 |
| Observatør-interaktion | 4,1 | 8,3 | 4,3 | 5,4 | 8,2 | 5,7 | 10,9 | 19,6 | 3,8 | 3,6 | 7,8 | 9,8 | 15,9 | 7,0 | 2,8 | 7,8 |
| Ekstern netværksbygger | 7,0 | 0 | 12,3 | 4,2 | 2,6 | 13,1 | 1,1 | 6,8 | 18,3 | 9,2 | 0 | 10,8 | 0,3 | 21,3 | 8,0 | 7,7 |
| Intern netværksbygger | 3,8 | 8,9 | 0,4 | 8,9 | 8,4 | 4,7 | 5,7 | 5,1 | 4,1 | 2,2 | 1,3 | 5,0 | 4,6 | 4,6 | 12,9 | 5,4 |
| Andet | 3,7 | 1,8 | 23,3 | 4,6 | 2,6 | 4,1 | 2,9 | 3,1 | 3,8 | 9,0 | 6,3 | 3,5 | 4,8 | 3,2 | 2,1 | 5,3 |
| Talsmand | 5,5 | 0,9 | 6,5 | 1,3 | 1,7 | 4,7 | 3,1 | 1,3 | 1,4 | 2,5 | 0 | 3,4 | 1,3 | 32,9 | 2,2 | 4,6 |
| Ekstern initiativtager | 2,3 | 11,7 | 0 | 0 | 6,7 | 0 | 7,5 | 4,1 | 0 | 2,4 | 18,2 | 1,6 | 1,0 | 5,0 | 0,4 | 4,1 |
| Transport | 5,7 | 4,0 | 13,5 | 0,8 | 2,9 | 0,6 | 0,2 | 4,8 | 9,5 | 1,8 | 6,1 | 0,0 | 0,9 | 7,4 | 3,9 | 4,1 |
| Øvrige, samlet | 29,1 | 20,8 | 10,9 | 19,8 | 26,7 | 27,4 | 31,3 | 13,9 | 25,8 | 26,0 | 25,4 | 22,0 | 47,6 | 33,5 | 21,7 | 25,5 |
| Procent i alt | 197,8 | 196,0 | 116,8 | 132,5 | 168,9 | 131,8 | 199,6 | 152,8 | 153,6 | 170,6 | 132,7 | 163,6 | 150,6 | 175,7 | 165,1 | 160,5 |
| Samlet obs.tid | 42:07 | 35:37 | 50:07 | 38:51 | 38:02 | 39:09 | 48:08 | 44:03 | 43:52 | 48:16 | 22:51 | 41:38 | 43:30 | 54:28 | 49:19 | 08:46 |

Tabel 5: *Hvad er formålet med arbejdet? (tid i %)*

I gennemsnit brugte KD 30,2 % af tiden på at søge og modtage information om sin organisations omverden. 29,8 % af tiden blev brugt på at søge information om selve den kommunale organisation. 20,6 % af tiden blev brugt på at sortere og fordele information om forhold internt i den kommunale organisation. 15,6 % af tiden blev brugt til at sortere og fordele information om omverdenen.

Kategorien observatørinteraktion på 7,8 % dækker over den tid KD brugte på samtaler eller andre ting i forbindelse med observatørens besøg.

Gennemsnittet dækker over store variationer. En stor del af variationerne skyldes, at KD's arbejde varierer meget fra uge til uge (se kap. 4).

Tiderne fra observationsperioden må derfor sammenholdes med kalenderen og interviewet for at deres betydning kan vurderes.

6.6 Sammenfatning

Gennemsnitstallene i afsnit 6.1-6.5 dækker, som det fremgår af tabellerne, over store variationer. En stor del af variationerne skyldes, at KD's arbejde varierer meget fra uge til uge. En anden del af variationerne skyldes forskelle i arbejdsstil mellem KD'ere.

For at kunne vurdere, hvad der skyldes hvad, må tallene fra observationsperioden sammenholdes med interviewene, aftalekalenderen og det øvrige datamateriale. På det grundlag fremhæves her nogle generelle træk ved KD's arbejde.

KD tilbringer i gennemsnit over 40 % af sin tid på sit eget kontor og over 60 % af sin tid på rådhuset. Formen af KD's arbejde er præget af møder og skrivebordsarbejde. I gennemsnit bruges næsten 60 % af tiden på møder og næsten 20 % af tiden på skrivebordsarbejde.

KD's netværk af samarbejdsrelationer er mangesidet, men i gennemsnit tilbringes næsten 25 % af arbejdstiden alene. Næsteften at være alene er borgmesteren den, som KD tilbringer mest tid sammen med - i gennemsnit næsten 25 % af tiden.

Det umiddelbare initiativ i person-til-person kommunikationen er relativt jævnt fordelt mellem KD, den anden part, fælles og tidspunktet, med den anden part som den tidsmæssigt mest initiativrige.

Det meste af KD's arbejdstid bruges på at søge information om sin organisation og dens omverden og på at sortere og videregive denne information i organisationen og til politikerne.

7. Krydspres og dilemmaer i kommunaldirektørens arbejde

Det hører med til de fleste lederes arbejde at håndtere forskellige former for utilfredshed og konflikter. Man kan ikke altid stille alle tilfreds, og ledere har i mange tilfælde også en rolle som dem, man skælder ud, når tingene går galt. Det gælder også kommunaldirektøren. Ofte står KD overfor et krydspres mellem to eller flere mere eller mindre uforenelige krav. Uanset hvad man gør, vil nogen blive utilfredse. Ofte vil krydspreset være forbigående eller let at håndtere. Men nogle gange tørner uforenelige krav sammen i en konflikt. Og de værste af disse konflikter kan konfrontere KD med et dilemma. I et dilemma tvinges lederen til at vælge mellem "pest" eller "kolera". Man skal som leder træffe en beslutning, men uanset hvilken beslutning man træffer, vil det føre til noget ulovligt, noget moralsk forkasteligt eller på andre måder betænkeligt. Dilemmaer kan ikke løses, de kan kun håndteres og det hører med til KD's arbejde at kunne håndtere dilemmaer og krydspres.

I dette kapitel diskuteres en række krydspres situationer, som kan udvikle sig til dilemmaer, og som er relativt generelle i kommunaldirektørens arbejde. Med relativt generelle menes, at kun eksempler, som potentielt set kan opstå i enhver kommune, er medtaget. Eksemplerne er hentet fra undersøgelsen, men er generaliseret sådan, at de ikke kan føres tilbage til en bestemt kommune.

Eksemplerne er ordnet i tre grupper: 1) Krydspres som opstår i samspillet med det politiske system. 2) Krydspres som opstår i samspillet internt i den kommunale organisation. 3) Krydspres som opstår i samspillet med omverdenen. Eksemplerne er nummereret fortløbende i uprioriteret rækkefølge.

7.1 Krydspres i samspillet med det politiske system

1. Lovens krav kontra kommunalbestyrelsens holdninger.

Der opstår af og til situationer, hvor kommunalpolitikere ønsker at gennemføre noget, som er i strid med loven. Normalt vil dette krydspres være relativt nemt at håndtere, da lovens krav i princippet altid har første prioritet. Der findes dog eksempler på, at kommunalbestyrelser er gået imod loven. KD står i sådanne tilfælde i et dilemma mellem at overholde loven eller at overholde kommunalbestyrelsens beslutning. En måde at håndtere dilemmaet på, er tydeligt at informere kommunalbestyrelsen om

ulovligheden af dens beslutning, og derefter implementere den ulovlige beslutning loyalt.

2. Borgmester kontra kommunalbestyrelse.

Der kan opstå et krydspres mellem hensynet til borgmesteren og hensynet til kommunalbestyrelsen som sådan. I en konfliktfyldt budgetforhandling kan borgmesteren af taktiske grunde ønske at tilbageholde oplysninger helt eller i et stykke tid. Her står KD i et regulært dilemma. Hensynet til forvaltningens legitimitet og rolle som nogenlunde neutral formidler af information konfronteres med hensynet til borgmesterens og dermed flertallets ønsker. Hvis KD insisterer på neutral informationsformidling, risikerer han måske jobbet, eller han mister kredit hos borgmesteren. Hvis KD tilbageholder informationen, mister forvaltningen legitimitet, og stemningen bliver let præget af mistænksomhed og kontrol. Begge muligheder fører til en betænkelig situation.

3. Bevarelse af politisk tillid til forvaltningen

Der er en potentiel konflikt mellem forvaltningen og det politiske system.

Spændingen skyldes den arbejdsdeling, der i princippet er opstået, hvor det politiske system træffer beslutningerne, og forvaltningen leverer informationen til beslutningerne og fører beslutningerne ud i livet. En sådan arbejdsdeling må baseres på en grundlæggende tillid til, at man får de informationer man skal have og at forvaltningen loyalt forsøger at implementere de beslutninger man træffer. I nogle kommuner har politikerne været nervøse over, om forvaltningschefgruppen nu fik for meget magt. Det er KD's opgave, sammen med borgmesteren, at bevare og udvikle tillidsfulde relationer mellem kommunens politiske og administrative system.

4. Grænsedragning mellem politik og forvaltning

Ind i mellem bliver dele af administrationens arbejde politiseret. Politikerne ønsker at blande sig i områder, som normalt er administrationens ansvar. Indblanding kan skyldes mangel på tillid til forvaltningen, eller at et område er blevet politisk interessant. Indblanding resulterer ofte i krydspres og konflikt, fordi der er forskel på politisk og administrativ logik. Det er KD's og borgmesterens opgave at håndtere dette krydspres.

5.Kommunalt ansat og kommunalpolitiker.

En speciel kommunal problemstilling er, at ansatte og tidligere ansatte i forvaltningen kan være eller blive kommunalpolitikere, og omvendt at kommunalpolitikere kan være eller blive ansatte i forvaltningen. Det kan give anledning til personrelaterede gnidninger og konflikter i arbejdet. En underordnet kan blive borgmester og dermed overordnet KD for senere at blive vraget som borgmester og blive underordnet igen. KD kan have en konflikt med en medarbejder, som også er byrådsmedlem. Der er eksempler på tidligere ledende politikere, som har svært ved at vende sig til en mere ydmyg rolle i det kommunale hierarki. KD må leve med at skulle håndtere sådanne personrelaterede konflikter.

6.Personalegruppers politiske indflydelseskanaler.

Relationerne mellem ansatte og politikere har også en mere upersonlig politisk dimension. Grupper af ansatte kan søge støtte i det politiske system overfor eksempelvis sparetiltag fra den administrative ledelses side.

7.Regler kontra fleksibilitet.

Nogle gange må KD og chefgruppen udføre en delikat balancegang mellem overholdelse af nogle formelle spilleregler og en fleksibel omprioritering mellem forskellige poster på budgettet. En balancegang mellem respekt for beslutninger, aftaler og regler og fleksibel effektiv opgavevaretagelse. Vil det være i orden at tage pengene på den konto, der egentligt er øremærket til det formål og bruge dem til noget andet, som er meget mere påkrævet? Hvis man lægger for meget vægt på regler og aftaler, kan man beskyldes for at være stiv og bureaukratisk. Hvis man bryder for mange regler og aftaler i fleksibilitetens og effektivitetens navn, kan man beskyldes for at være upålidelig og i værste fald uhæderlig. Krydspresset må håndteres med politisk tæft og sans for hårfine grænser.

8.Samspillet med borgmesteren.

Udover kommunens størrelse er forholdet til borgmesteren nok den faktor som betyder mest for KD's arbejde. Der kan være mange grunde til konflikter med borgmesteren.

Den mest grundlæggende potentielle konflikt er at borgmesteren pr definition er

mest orienteret mod det politiske system, mens KD er mest orienteret mod forvaltningens problemer. Hvis borgmesteren totalt mangler fornemmelse for forvaltningens arbejde, eller hvis KD mangler politisk tæft, og de ikke er i stand til at komplementere hinandens mangler, så er der problemer med kommunens ledelse.

Et andet og næsten værre problem for KD er, hvis borgmesteren også mangler fornemmelse for og gennemslagskraft i det politiske system. Så bliver det svært for forvaltningen at få klare retningslinjer fra politikerne. For forvaltningen er en god borgmester i høj grad en, som kan og vil stå ved sine aftaler med forvaltningen i et politisk slagsmål.

For det tredje kan borgmesteren have begået ubehagelige fejl, som KD bliver sat til at udrede.

For det fjerde kan uenighed eller uklarhed om arbejdsdelingen mellem KD og borgmesteren føre til konflikter. Den ideelle arbejdsdeling, set fra KD's stol, er nok den, hvor borgmesteren har styr på politikken, forstår forvaltningens arbejdsbetingelser, men i øvrigt holder en vis distance til forvaltningsarbejdet.

For det femte kan der være uenighed mellem KD og borgmesteren om KD's engagement udenfor forvaltningen. I hvor høj grad KD skal være internt eller eksternt orienteret.

Listen er langt fra udtømmende. Det korte af det lange er, at hvis KD og borgmesteren ikke kan håndtere disse potentielle konflikter på en rimelig måde, så må KD nok prøve at finde en anden stilling.

9. Medarbejdere kontra politikere.

Et andet grundlæggende krydspres består i at afbalancere et hensyn til kommunens medarbejdere med et hensyn til kommunalpolitikere. KD arbejder i spændingsfeltet mellem et politisk system og et administrativt system, og det er en af hans vigtigste opgaver at håndtere spændinger og gnidninger mellem de to systemer.

7.2 Krydspres i samspillet i organisationen.

10. KD kontra forvaltningschefer.

Der opstår let krydspres omkring KD's rolle i samspillet med den øvrige forvaltningschefgruppe/direktion. Ofte er der forskellige forventninger til

KD. Et spørgsmål er, hvor styrende KD skal og kan være. I hvor høj grad skal han påtage sig rollen som mægleren, der lytter til synspunkter og formidler kompromisser og forståelse? Og i hvor høj grad skal han være en holdbygger, der forsøger at ændre problematiske holdninger blandt sine kolleger og som om nødvendigt skærer igennem og træffer upopulære beslutninger? Balancegangen mellem mæglerrollen og holdningsdannerrollen, og mellem at være reaktiv eller proaktiv kan være vanskelig. Ofte vil der være utilfredshed, uanset hvilken rolle KD lægger hovedvægten på.

11. Teknisk forvaltning kontra "menneskeforvaltningerne".

I forbindelse med forsøg på at indføre nye relationer mellem forvaltningerne er der nogle potentielle konflikter mellem teknisk forvaltning og "menneskeforvaltningerne".

Teknisk forvaltning leverer service til de andre. Den service er der i princippet åbnet mulighed for at købe "ude i byen" i en del kommuner. Derfor skal teknisk forvaltning udstede regninger, hvoraf det klart fremgår, hvor meget de konkrete ydelser har kostet, og hvad betalingen dækker. Principperne for hele dette interne regnskabssystem er der masser af konfliktmateriale i. Man overgår til nogle udbyder-kunde relationer, som man ikke er vant til, og hvor teknisk forvaltning er udbyderen, og de øvrige forvaltninger er kunderne, med de deraf følgende mulige konflikter. Ved håndteringen af sådanne konflikter har chefgruppen og KD en vigtig rolle.

12. Kontinuitet kontra dynamik i kommunens ledelse.

I kommunens ansættelsespolitik er der ofte en regulær afvejning af to hensyn.

Skal man satse på stabilitet og kontinuitet eller på forandring og dynamik. Hvis man ansætter relativt unge ambitiøse forvaltningschefer i de små kommuner, er de ofte kun på gennemrejse på vej op ad karrierestigen. Selv i de store kommuner og i amterne kan de være på vej ind i staten. De sætter en række organisationsændringer i gang, og rejser inden de er gennemført. Tilbage står kommunens ledelse så med nogle halvfærdige ændringsprocesser og måske også nogle frustrerede medarbejdere. Ansætter man derimod ældre rutinerede ledere er sandsynligheden for stabilitet og pålidelighed større. Til gengæld løber kommunen en risiko for at gå i stå og oparbejde et ry som en gammeldags og kedelig kommune. Et sådant ry kan have en selvforstærkende virkning, og afskrække dygtige folk fra at søge

ansættelse i kommunen. Balancen mellem at bevare en vis stabilitet men samtidig tilføre organisationen friske impulser og dynamik er ikke kun et kommunalt problem, men gælder alle organisationer.

13. Interne kontra eksterne opgaver.

De fleste KD'ere har så mange opgaver, at de ikke kan nå det hele. Derfor må de prioritere. Her kan der være forskellige holdninger til, hvordan KD bør prioritere. Blandt andet kan der være uenighed om prioriteringen mellem interne og eksterne opgaver. Skal KD bruge meget tid på konferencer, møder og projekter udenfor den kommunale organisation? Eller skal han primært arbejde internt i kommunen? Krydspresset er i reglen kun et problem for KD, hvis der er uenighed mellem ham og borgmesteren. Så kan problemet til gengæld også være temmelig alvorligt.

14. Ansvars- og kompetencefordeling.

En klassisk potentiel konflikt i KD's arbejde vedrører fordeling af ansvar og kompetence mellem de forskellige forvaltninger og afdelinger på rådhuset. Konflikten kan komme til udtryk på mange måder. Hvis det drejer sig om iværksættelsen af en politik, hvor flere forvaltninger eller afdelinger involveres kan det være uklart, hvem der har ansvaret. Hvis iværksættelsen går godt, konkurrerer man måske om at påtage sig æren. Hvis iværksættelsen går dårligt, forsøger man måske at skyde ansvaret over på andre.

15. Information og kompetencefordeling.

Et typisk område hvor kompetence fordelingen ofte er uklar er informationspolitikken. Alle kommunens medarbejdere kommunikerer i et eller andet omfang udadtil på kommunens vegne. Samtidig har mange kommuner en informationsafdeling eller informationsmedarbejder. Her kan der let opstå ansvars- og kompetencestrid. Skal en annonce fra teknisk forvaltning eksempelvis godkendes af informationsafdelingen? Her vil det ofte være KD's opgave at håndtere konflikten, ofte via chefgruppen.

16. Opgave- og ressourcefordeling.

En anden klassisk forvaltningskonflikt vedrører omfordelingen af opgaver og ressourcer. Når en opgave flyttes fra en afdeling til en anden vil det ofte

være uklart, hvor mange ressourcer der kræves til at løse opgaven. Typisk vil den afdeling, der skal af med opgaven og de dertil knyttede ressourcer, undervurdere opgavens omfang for at undgå nedskæringer i afdelingen. Omvendt vil den afdeling, som skal modtage opgaven, ofte overvurdere dens omfang for at blive opnormeret mest muligt. Tendensen forstærkes af, at det i en overgangsfase ofte vil være rigtigt, at opgaven kræver flere ressourcer, indtil de nye folk er lært op. Problemstillingen er aktuel i mange kommuner i disse år i forbindelse med decentraliseringsbølgen. Hvor mange ressourcer skal der overføres fra forvaltningen til institutionerne i forbindelse med decentralisering af budget- og regnskabsansvar? Her har KD og chefgruppen en central opgave ved håndteringen af disse konflikter.

7.3 Krydspres i samspillet med omverdenen.

17. Neutral embedsmand kontra iværksætter.

KD må balancere og trække nogle grænser mellem to delvist uforenelige roller.

Rollen som neutral embedsmand, og rollen som iværksætter i lokalsamfundet. Som neutral embedsmand må KD ikke kunne beskyldes for at bedrive politik. Som iværksætter skal KD bedrive en form for "politik". Et eksempel kan illustrere problemstillingen. Skal KD være medlem af Lions club? Ud fra et iværksættersynspunkt kan det være en fordel, fordi KD her kan opbygge nogle eksterne netværksrelationer, som kan give mulighed for at iværksætte nogle jobskabende projekter. Men som neutral embedsmand kan det være betænkeligt, fordi der kan opstå rygter om eksklusive klubber, som laver aftaler for lukkede døre. Man kan kalde det et slags uformelt habilitetsproblem.

18. Uenighed om kommunens rolle i lokalsamfundet.

Der kan være uenighed mellem KD og kommunens politiske flertal om, hvor aktiv en rolle kommunen og KD skal spille i forskellige jobfremmende aktiviteter. Hvor meget risikovillig kapital skal kommunen eksempelvis stille til rådighed for lovende projekter til gavn for lokalsamfundet? Skal kommunen ligefrem stå som ejer af forskellige institutioner? Hvis KD er en iværksætter-type, kan politikerne synes at han går for hurtigt frem. Hvis KD mere opfatter sig som den neutrale embedsmand, kan politikerne synes, at han er for passiv. Her må KD finde en måde at håndtere denne uenighed

på. Helt grundlæggende må han naturligvis acceptere, at det er politikerne der bestemmer. Men KD kan godt vælge at forsøge at påvirke politikernes holdninger. Måske ligefrem lægge en strategi for en sådan holdningspåvirkning. Det er meget forskelligt, hvordan KD håndterer sit forhold til politikerne i tilfælde af uenighed. Nogle forsøger at fastholde rollen som neutral embedsmand. Andre lægger strategier og afholder seminarer med det udtalte formål at skabe bedre forståelse mellem politikere og forvaltning.

19.Sampil med frivillige organisationer.

Samarbejde med frivillige organisationer kan på den ene side være en stor fordel for kommunen, fordi de nogle gange kan levere arbejde, som er bedre og meget billigere, end det kommunen selv kan levere, men rummer på den anden side også nogle potentielle konflikter.

Der er blandt andet et ansvars- og kontrolproblem, og der er et kommunikationsproblem.

Ansvars- og kontrolproblemet går ud på, at kommunen har et medansvar for det, som de frivillige organisationer laver, når de indgår i en eller anden form for formaliseret samarbejde med dem. Men samtidig er det svært at kontrollere deres arbejde. Det strider mod mentaliteten i frivillige organisationer.

Et andet problem vedrører kommunikation mellem to vidt forskellige organisationskulturer. Aktivister i frivillige organisationer "brænder" for sagen og bliver let fornærmede, hvilket en bureaukratisk forvaltning ikke normalt er gearet til at tage hensyn til.

En KD havde derfor den tommelfingerregel for samspillet med frivillige organisationer, at det gjaldt om at undgå formaliseret samarbejde og ikke love for meget. Problemet ved en sådan "safety first" strategi er, at man ikke får fuldt udbytte af det potentiale, der er i frivillige organisationer.

20.Konflikter med pressen.

Ind i mellem kommer pressen med nogle historier om kommunen, som giver problemer, og som giver et fortegnet eller løgnagtigt billede af kommunen. Via det politiske system bliver KD ofte involveret i disse kontroverser. Det er meget forskelligt, hvor involveret KD er i samspillet med pressen.

7.4 Implikationer for kommunaldirektørens arbejde

Som det fremgår står kommunaldirektøren og den kommunale organisation overfor mange former for krydspres. Ovenstående liste med 20 former for krydspres er ikke udtømmende. En af kommunaldirektørens opgaver er at håndtere dette krydspres og så vidt muligt undgå, at det udvikler sig til konflikter eller dilemmaer. Ved håndteringen af krydspreset og ved løsningen af de øvrige opgaver spiller kommunaldirektøren forskellige roller, hvilket belyses i kapitel 8.

8. Kommunaldirektørens roller

Kommunaldirektører spiller forskellige roller i de forskellige netværk, de indgår i. I dette kapitel beskrives kommunaldirektørens roller med udgangspunkt i de tre overordnede typer af netværk, han indgår i. I et afsluttende afsnit sammenfattes forskellene i to grundlæggende forskellige roller.

8.1 Kommunaldirektørens roller i samspillet med politikerne

Alle kommunaldirektører forbereder dagsordenerne til, og har ansvaret for referaterne fra byråds- og økonomiudvalgsmødet. I den forstand virker alle kommunaldirektører som sekretærer for det politiske system.

Alle kommunaldirektører spiller også, i et vist omfang, rollen som den neutrale embedsmand, der omhyggeligt og loyalt videregiver den information til politikerne, som de måtte ønske. Og som omhyggeligt og loyalt implementerer de beslutninger, som politikerne træffer.

Alle kommunaldirektører har en rolle som rådgiver for borgmesteren.

Alle kommunaldirektører virker også, i samarbejde med borgmesteren, som informationssorterer og -fordelere i relation til det politiske system. Alle kommunaldirektører overvejer ind i mellem spørgsmål af følgende karakter: Skal vi tage dette op som en politisk diskussion nu, skal vi vente eller skal vi forsøge helt at undgå det?

I den forstand indgår såvel rollen som den neutrale loyale embedsmænd og rollen som den politiske informationssorterer i alle kommunaldirektørers samspil med politikerne. Men der er meget stor forskel på, hvor stor vægt der lægges på de to roller. Nogle kommunaldirektører forsøger så vidt muligt at undgå politikerrollen, mens andre åbenlyst agiterer for deres synspunkter overfor politikerne og forsøger at påvirke deres holdninger. Her opfattes relationen til det politiske system som en dialog, hvor man forsøger at flytte hinanden, men hvor det naturligvis respekteres som en grundlæggende spilleregul, at det til syvende og sidst er politikerne, der bestemmer.

8.2 Kommunaldirektørens roller i samspillet i organisationen

I relation til samspillet internt i den kommunale organisation er der to store forskelle imellem undersøgelsens 15 kommunaldirektører, som springer i øjnene.

Den første store forskel er, hvorvidt KD virkelig er lederen af sin organisation, eller om han primært er en embedsmand, der fungerer som sagsbehandler med nogle særlige opgaver i relation til det politiske system.

Alle kommunaldirektører har en lederrolle i relation til den kommunale organisation, og alle har noget sagsbehandling, som de står for. Men i hvor høj grad de fungerer som ledere, og i hvor høj grad de er sagsbehandlere varierer meget.

Den anden store forskel er, hvorvidt KD primært fokuserer på at administrere organisationen og dens rutiner, som de er, eller om KD fokuserer på at ændre og udvikle organisationen. Alle kommunaldirektører er nødt til at lægge en del energi i at administrere organisationen, som den er, men det varierer meget mellem KD'erne, hvor ændringsorienterede de er.

8.3 Kommunaldirektørens roller i samspillet med omgivelserne

En af de for os mest overraskende resultater af undersøgelsen var, hvor vigtig KD's eksterne relationer er. I offentligheden er KD en relativt anonym person, som man ikke hører meget til. Men bag kulisserne er en af KD's vigtigste funktioner at være forbindelsesled udadtil. Forbindelsesled til andre kommuner, til det lokale erhvervsliv, til foreningslivet, til andre offentlige myndigheder, osv. I disse eksterne relationer er der to yderpunkter i KD's måde at agere på. I det ene yderpunkt kan KD siges at være en formidler af information og kontakter mellem interessenter. I det andet yderpunkt overskrider KD formidlerrollen og skaber selv interesse for projekter og åbner øjnene for nye muligheder blandt de forskellige interessenter. Skellet går mellem "passiv" formidling og aktiv iværksættelse.

8.4 To forskellige kommunaldirektørroller

Ovenstående beskrivelser af kommunaldirektørens forskellige roller i relation til de forskellige netværk, han indgår i, peger i retning af to idealtypisk forskellige kommunaldirektørroller.

De to roller skal forstås som to idealtyper. Der er ingen af undersøgelsens femten kommunaldirektører som entydigt kan henføres til den ene eller den anden rolle. Men nogen af kommunaldirektørerne er temmelig tæt på den ene rolle, mens andre er temmelig tæt på den anden.

De to roller fanger de fleste af de forskelle, der er mellem kommunaldirektørernes måde at varetage deres arbejde på.

| Den reaktive kommunaldirektør som befinder sig bedst i en stabil organisation i stabile omgivelser | Den proaktive kommunaldirektør som befinder sig bedst i en ændringsorienteret organisation i dynamiske omgivelser |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> *Administrator af beslutninger *Holdninger tages for givet *Organisationen administreres *Det økonomiske grundlag accepteres som udefra givet *Opgaver tages for givet *Regler og aftaler tages for givet og fortolkes stramt *Man tilpasser sig til omverdenens krav og betingelser *Stabilitet er nøgleordet *Fokuserer på begrænsninger | <ul style="list-style-type: none"> *Initiativtager til beslutninger *Holdninger forsøges påvirket og ændret *Organisationen ændres *Det økonomiske grundlag søges forbedret *Opgaver er til debat og forsøges påvirket og ændret *Regler og aftaler søges ændret og fortolkes fleksibelt *Man forsøger aktivt at ændre omverdenens krav og betingelser *Forandring er nøgleordet *Fokuserer på muligheder |

Tabel 6: To forskellige kommunaldirektørroller.

Det varierer, både mellem kommunaldirektørerne indbyrdes og mellem hvilke netværk der er tale om, hvilke roller kommunaldirektøren spiller.

Eksempelvis kan en kommunaldirektør godt fokusere på begrænsninger, regler og aftaler, når han agerer i relation til politikerne, mens han fokuserer mere på muligheder og fleksibilitet i samspillet i organisationen og med omverdenen. Det kan hænge sammen med en opfattelse af, at politikernes ord er lov, og at det ikke tilkommer KD at forsøge at øve indflydelse i det politiske system. Det politiske system kommer så til at sætte nogle eksogent givne grænser for, hvad der kan lade sig gøre.

Den mest proaktive kommunaldirektør, som kommer tættest på rollen til højre fokuserer på forandring, muligheder og fleksibilitet i alle de netværk han indgår i.

Litteratur

Martinko, M. J., & Gardner, W. L. 1985. Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions. *Academy of Management Review*, 10(4): 676-695.

Martinko, M. J., & Gardner, W. L. 1990. Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis. *Journal of Management Studies*, May 1990.

Mintzberg, H. 1976. *Lederen og hans job*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bilag 1:Metode (til kapitel 2)

Som undersøgelsesmetode er valgt struktureret observation, således som det har været praktiseret af Mintzberg og en række andre forskere. Ved tilrettelæggelsen af undersøgelsen blev det forsøgt at tage højde for en række af de punkter, som metoden har været kritiseret for (Martinko & Gardner, 1985).

Et problem ved metoden er, at det er en meget kort tidsperiode i lederens arbejde, man kan undersøge. Dette problem søges der taget højde for ved at få kommunaldirektøren til at vurdere på hvilke måder observationsperioden var atypisk, og ved at lave en detaljeret analyse af tre måneder i aftalekalenderen.

Et andet problem er, at man ikke kan observere kommunaldirektørens tanker og følelser og den betydning, som han tillægger sine handlinger. I et forsøg på delvis at tage højde for denne skavank blev der derfor gennemført et længere kvalitativt forskningsinterview med ham inden observations perioden, og undervejs i observationsperioden blev der stillet spørgsmål, som blev noteret som observatørinteraktion.

Et tredje problem ved metoden er, at den er tidskrævende, hvilket sætter visse grænser for, hvor mange kommunaldirektører man kan observere. Det er derfor svært at gennemføre en repræsentativ undersøgelse i statistisk forstand. Man kan naturligvis gennemføre et multipelt case studium, og lade undersøgelsen have en eksplorativt hypotesegenererende status. Mange af undersøgelsens mere spændende opdagelser har også en sådan eksplorativ status. Undersøgelsen er imidlertid tilrettelagt sådan, at vi kan beskrive en kerne af rolleadfærd og holdninger, som vi ud fra det forelæggende grundlag kan påstå er generelle for danske kommunaldirektører.

Endelig er der lyttet til et forslag fra Martinko & Gardner (1985:690-91) om at kombinere tidsstudiet med en mere etnografisk tilgang, hvor man forsøger at leve sig ind i kommunaldirektørens livsverden. Vi har forsøgt at kombinere den kvantitative observations teknik, som er styret af tidsintervaller og adfærds kategorier, med en kvalitativ tilgang. Vi observerer den samme leder i en uge i træk. Det giver mulighed for en dybere forståelse for kommunaldirektørernes arbejdsvilkår end spørgeskemaer og kvalitative interviews. Vi kan, med nogle udtryk lånt fra etnografien, kombinere en "thin" beskrivelse med en "thick" beskrivelse baseret på kvalitative observationer.

Efter denne beskrivelse af metodiske overvejelser, vil vi se på, hvad vi konkret har gjort.

Femten kommunaldirektører er blevet udvalgt ud fra kriterier om forskellig uddannelse, forskellig anciennitet og forskellig kommunestørrelse (se tabel 7).

| Anciennitet juli 1994 | Uddan- nelse | < 10.000 ind- byggere | 10-30.000 indbyggere | >30.000 ind- byggere | Ialt pr. ud- dannelses gruppe | Ialt pr. an- ciennitets gruppe |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| ≤ 7 år | Kommunal | 1 | 1 | 1 | 3 | 8 |
| | Akademisk | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| | Andet | 1 | 1 | 0 | 2 | |
| > 7 år | Kommunal | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| | Akademisk | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| | Andet | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| Ialt | | 6 | 5 | 4 | 15 | 15 |

Ud fra forskellige socio-økonomiske kriterier er 73 af landets 275 kommuner blevet udvalgt som repræsentative for alle kommunerne. Kommunaldirektørerne i de 73 kommuner blev fordelt efter kommunes størrelse, anciennitet og uddannelse i 18 grupper. I tre af grupperne var der ingen kommunaldirektør. Der blev valgt én kommunaldirektør fra hver af de resterende 15 grupper.

Tabel 7: Udvælgelseskriterier for undersøgelsens kommunaldirektører

Udover disse tre systematiske udvælgelseskriterier er der sikret en rimelig geografisk spredning og forskellige politiske styreformer blandt de udvalgte kommuner. Det overvejende hensyn har været, at man på baggrund af denne undersøgelse kan beskrive en kerne af kommunaldirektørens arbejde, som er fælles for alle danske kommunaldirektører.

Der benyttes fem forskellige datakilder

:

1. Et kvalitativt interview med hver af kommunaldirektørerne. Interviewet vedrørte personlig baggrund, den kommunale organisation, relationer til omverdenen og jobbet som kommunaldirektør. Relationer til borgmester, økonomiudvalg, andre politikere, forvaltningschefer og øvrige medarbejdere blev diskuteret. Interviewet varede ca. 2 timer og blev optaget på bånd.
2. Fem dages struktureret observation af hver af de femten kommunaldirektører. Metoden er inspireret af Mintzberg (Mintzberg, 1976; Martinko & Gardner, 1985, 1990). Kommunaldirektøren er blevet observeret fra morgen til aften fra mandag til fredag⁷, og det er blevet noteret ned, hvad de lavede minut for minut. Hver gang formen, indholdet eller samarbejdspartneren ændrede sig, noteredes det som en ny observation. Registreringen af arbejdet foregik

⁷Rødning er en undtagelse. Observationen blev gennemført fra mandag til onsdag i august 1993. Endvidere dækker kalendergennemgangen i Rødning månederne april, maj og juni 1993 til forskel fra de øvrige kommuner, hvor det er marts, april og maj 1994.

på tre forskellige skemaer. På det kronologiske skema blev det noteret, hver gang formen af arbejdet ændrede sig, og hver gang kommunaldirektøren arbejdede sammen med en ny person. Endvidere blev det noteret hver gang indholdet af arbejdet skiftede, undtagen når det drejede sig om arbejde med posten. Når der var brug for en længere beskrivelse af, hvad der foregik, blev det noteret på reference skemaet. Når kommunaldirektøren arbejdede med posten, blev det noteret på postskemaet. Der blev hele tiden ført kryds referencer til det kronologiske skema.

3. En kopi af kommunaldirektørernes aftalekalender for marts, april og maj 1994 blev gennemgået. Kommunaldirektøren har derefter gennemgået kalenderen, idet han har forklaret, hvem der var tilstede på mødet, hvor lang tid mødet tog, hvad indholdet af mødet var og hvad KD's rolle var. Gennemgangen af kalenderen er optaget på bånd.
4. De 15 kommunaldirektører har besvaret et spørgeskema vedrørende deres holdninger til lederrollen, som i 1992 blev udsendt til samtlige kommunale chefer i Danmark. Der er således mulighed for at sammenligne undersøgelsens 15 kommunaldirektører med den landsdækkende undersøgelse på en række udvalgte spørgsmål. Der er på denne måde forsøgt taget højde for, at der ikke er tale om en statistisk repræsentativ undersøgelse.
5. Endelig er der indsamlet en del skriftligt materiale fra de femten udvalgte kommuner: Årsregnskaber, budgetter, referater fra kommunalbestyrelsesmøder, økonomiudvalgsmøder, direktions- og chefgruppemøder, rapporter og notater om kommunale organisationsudviklingsprojekter, kommunale nøgletal m.v.

Denne rapport bygger, som omtalt i kapitel 2, primært på observationsperioden. De øvrige data er medtaget i det omfang, der var behov for at sammenholde og underbygge observationsperiodens data med nogle af de øvrige data.

Bilag 2:De 15 kommunaldirektørers baggrund (til kapitel 3)

Kommunaldirektør Henning Olsen, Farsø kommune

Født 1943

1972Cand. jur fra Århus universitet

1972Ansæt i Holstebro kommune

1978Ansæt som ekspeditions sekretær og stedfortrædende kommunaldirektør i Morsø kommune

1986Konstitueret kommunaldirektør i Morsø kommune

1986Kommunaldirektør i Farsø kommune

Kommunaldirektør Poul Johansen, Haderslev kommune

Født 1943

1960I lære på Gudme-Brudager kommunekontor

196318 måneders militærtjeneste

1965Ansæt i Brahe-trolleborg kommune

1966Økonomichef i Årslev kommune

1970Økonomichef i Ringe kommune

1980Kommunaldirektør i Ry kommune

1987Kommunaldirektør i Assens kommune

1990Kommunaldirektør i Haderslev kommune

Kommunaldirektør Mogens Mygind, Holeby kommune

Født 1948

1968I lære i en fynsk kommune. Periode med militærtjeneste ved fynske livregiment

1971Ansæt ved Århus kommunes skattevæsen med nogle afbrydelser. Et års tid i Vissenbjerg kommune. En periode ved en registreret revisor. Læste i samme periode forvaltningshøjskolens kursus i skatteret og blev skatterevisor

1979Skatterevisor og senere skatteinspektør i Samsø kommune

1981Skatteinspektør i Maribo kommune

1983Forvaltningshøjskolens Kursus I Offentlig Ledelse (KIOL)

1988Kommunaldirektør i Holeby kommune

Kæmner Inger Kolding, Hvorslev kommune

Født 1934

1951I lære i en lille jydsk kommune.

1954Ansæt i Viborg amt.

1957Leder af "Kommunernes Regnskabscentral". En regnskabscentral for de mindre kommuner som ikke havde nogen administration.

1969Ansæt som kæmner i Hvorslev kommune.

Kommunaldirektør Ole Olsen, Ishøj kommune

Født 1946

1964To år i forsvaret

1968I lære i Ishøj kommune.

1971Assistent i Ishøj kommune

1972Sekretariatsleder i Ishøj kommune

1979Sekretariatschef i Ishøj kommune

1984Forvaltningshøjskolens Kursus I Offentlig Ledelse (KIOL)

1989Kommunaldirektør i Ishøj kommune

Kommunaldirektør Ivar Dreyer, Morsø kommune

Født 1941

1969Statsvidenskabelig embedsaksamen fra Københavns universitet

1969Ansæt ved direktoratet for egnsudvikling i Silkeborg

1971Ansæt i Århus kommunes økonomiske forvaltning

1980Kontorchef i Århus kommunes skoleforvaltning

1989Kommunaldirektør i Morsø kommune

Kommunaldirektør Peter Lei, Purhus kommune

Født 1949

1979Cand.oecon fra Århus universitet

1979Ansæt i Århus kommunes socialforvaltning

1981Ansæt i Randers kommunes socialforvaltnings ledelsessekretariat

1986Ansæt i Randers kommunes økonomiske forvaltning

1988Ansæt i Purhus kommune som økonomichef

1989Ansæt i Purhus kommune som kommunaldirektør

Kommunaldirektør Palle Dinesen, Randers kommune

Født 1944

1965 BA fra New York University

1970 Cand.oecon fra Århus Universitet

1970 Kandidatstipendiat ved handelshøjskolen i Århus

1972Ansæt i Århus kommune

1974Kommunaldirektør i Rudkøbing kommune

1981Kommunaldirektør i Rødovre kommune

1987 Kommunaldirektør i Randers kommune

Kommunaldirektør Keld Vagner Jensen, Struer kommune

Født 1944

1968 Lærereksamen fra Esbjerg seminarium

1968 Lærer på Bryndom skole i Esbjerg

1973 Konsulent for undervisningsmidler og metodik i Esbjerg

1975 Viceskoledirektør i Esbjerg

1977 Skoleinspektør på Blåbjerggårdskolen i Esbjerg

1975-89 Byrådsmedlem i Esbjerg kommune

1979-89 Viceborgmester i Esbjerg kommune

1989 Kommunaldirektør i Struer kommune

Kommunaldirektør Hans Henning Knudsen, Ørbæk kommune

Født 1942

1959 Almindelig Forberedelseseksamen = Præliminæreksamen

1959 I lære på revisionskontor

1962 Handelsmedhjælpereksamen

1963 Aftjent værnepligt

1963 Ansat på revisionskontor

1965 Statskontrolleret Bogholderprøve

1966 Ansat ved Amtsrevisionen i Svendborg

1966 Ansat som kommunebogholder i Ørbæk kommune

1973 Kommunal økonomisk-administrativ forvaltning (Danmarks
Forvaltningshøjskole)

1982 Ansat som kommunaldirektør i Ørbæk kommune

Kommunaldirektør Mogens Sckerl, Søllerød kommune

Født 1941

1970 Cand.jur fra Århus

1970 Advokatfuldmægtig, Kalundborg

1971 Politifuldmægtig i Holbæk og Nykøbing Sj.

1973 Advokatbestalling

1973 Juridisk konsulent i Odense kommune

1976 Souschef i socialforvaltningen i Svendborg kommune

1979 Socialinspektør i Svendborg kommune

1984 Kommunaldirektør i Fåborg kommune

1986 Forvaltningshøjskolens Kursus I Offentlig Ledelse (KIOL)

1987 Kommunaldirektør i Søllerød kommune

Kommunaldirektør Erik Nielsen, Sorø kommune

Født 1932

1949I lære og senere ansat ved revisionsafdelingen i Præstø amt. Periode som værnepligtig og sergent i hæren

1956Ansæt ved statsautoriseret revisionsfirma i Odense

1959Ansæt som revisorkonsulent ved det gamle Sorø amt

1962Ansæt som kommunesekretær i Lyngby kommune. Gennemført forvaltningshøjskolens diplomkurser i økonomisk-administrativ forvaltning

1966Kommunesekretær i Lyngby-Broby kommune

1967Kommunal konsulent i finansministeriet

1970Ansæt som økonomichef i den ny Sorø kommune

1974Kommunaldirektør i Sorø kommune

1977-95 Næstformand i Kommunaldirektørforeningen

1983Forvaltningshøjskolens Kursus I Offentlig Ledelse (KIOL)

Kommunaldirektør Karsten Simensen, Sejlflod kommune

Født 1948

1972Højere Handelseksamen

1972Ansæt i Kommune Data. Konsulentarbejde i kommunerne. Sekretariatsleder mv.. Kort periode ved Christian Rousing.

1987Kommunaldirektør i Sejlflod kommune

Kommunaldirektør Oluf Jensen, Vejle kommune

Født 1931

1950Kontorelev i Vejle kommune

1954-56Militærtjeneste

1962Ansæt i "Den Danske Købstadsforening" i København

1964HD i organisation

1970Leder af administrationsplanlægning i forbindelse med sammenslutningen af de kommunale foreninger til det senere KL.

1972Kommunaldirektør i Vejle kommune

1971-73 og

1979-89Formand for kommunaldirektørforeningen i Vejle amt

1979-87Medlem af kommunaldirektørforeningens hovedbestyrelse

Kommunaldirektør Normann Pedersen, Rødding kommune

Født 1952

1979Cand.scient.pol fra Århus universitet

1979Adjunktvikar på Århus universitet

1980Ansæt som sekretariatsleder i Fjends kommune

1987Kommunaldirektør i Rødding kommune

Bilag 3:Arrangementer og opgaver (til kapitel 5)

I løbet af observationsperioden arbejdede kommunaldirektøren med en række arrangementer og opgaver. I tabel 8 ses en liste over de vigtigste af disse.

| De vigtigste arrangementer, møder og opgaver i observationsperiodens 73 dage | | |
|--|---|---|
| Rødning: *Ledergruppemøde *Ekstraordinært ledergruppemøde om budget inkl. forberedelse *Udarbejdelse af dagsorden til budgetkonference *Forberedelse af venskabsby besøg *Møde om omlægning af arbejdet i økonomi- og personalekontoret *Forberedelse af møde om fondsansøgninger til et ferskvandscenterprojekt *Opfølgning på projekt om bygning af ny sportshal | Farso: *Byrådsmøde og forberedelse hertil *Opstart af turistfremmeprojekt *Chefmøde *Møde med rigsrevision *Møde med borgere om støtte til skibsprojekt *Personalemøde (generel orientering) *Forhandling med DSR *Fremlæggelse af sundhedsrapport *Lokalløn *Budget ændringer | Ishøj: *Fyring af afdelingsleder *Møde med advokat om fyring *Møde i arbejdsgruppe om affaldsbehandling *Forberedelsesmøde til økonomiudvalgsmøde *Økonomiudvalgsmøde *Besigtigelse af børnehaver før evt. overtagelse *Møde med AF og ledergruppen om kommunal efteruddannelse *Møde med bestyrelsen for lystbådehavnen om overtagelse *Informationsmøde med medarbejdere om fyret afdelingsleder *Møde med radiojournalist om dementi af udsendelse *Frokost med forvaltningschefer *Fyring af vejmand grundet spritkørsel *Forhandling med boligforening om køb af børnehaver *Møde med sælger om lederudviklingskoncept *Forhandling med fagforening om fyring *Vielse |
| Søllerød: *Direktørgruppemøde inkl. forberedelse *Udarbejdelse af dagsorden til næste direktørgruppemøde *Økonomiudvalgsmøde inkl. forberedelse *Møde i det centrale samarbejdsudvalg inkl. forberedelse *Møde i bestyrelse for feriefond *Rundtur til valgstederne ved folketingsvalget *Middag med valgtilforordnede *Rundvisning af gæster fra udenrigsministeriet *Tillidsmandsmøde for 60 personer inkl. forberedelse *Møde med Kommunernes Landsforening inkl. forberedelse *Opfølgning på sag hvor Arbejdstilsynet havde politianmeldt kommunen | Hvorslev: *Økonomiudvalgsmøde og forberedelse hertil *Ledergruppemøde *Undervisningsdag for folkeskoleklasse og forberedelse hertil *Møde revision *Sesam møde (mellemkommunalt erhvervs- og eksportfremmeprojekt) *Møde med ansatte på plejehjem p.g.a. gentagne indbrud *Forberedelse af byrådsdagsorden *Ansættelsesbreve | Morsø: *Kaffemøde med sekretariatsmedarbejdere *Udarbejdelse af artikel til Danske Kommuner *Arbejde med turistudviklingsprojekt *Møde i ansættelsesudvalg om ny socialinspektør *Kommunalbestyrelsesmøde *Orienteringsmøde med medarbejdere om ny social inspektør. *Budgetgennemgang med økonomichef *Udarbejdelse af notat til kommunalbestyrelsen om fremgangsmåde i forbindelse med aftalebrud omkring lokalløn *Møde i amtsarbejdsgruppe om Dansk Kommunal Kursus' fremtid *Forberedelse af økonomiudvalgsmøde *Koordinationsudvalgsmøde |

| | | |
|--|--|---|
| *Projektgruppemøde om interne brugerundersøgelser | | *Økonomiudvalgsmøde *Møde med stadsingenør og erhvervschef om lokalt erhvervsliv *Gennemgang af oversigt over julehilsner *Indvielse af landbrugsmuseum |
| Sorø: *Økonomiudvalgsmøde *Formøde med borgmester *Chefgruppemøde *Medarbejdermøde i byrådssekretariatet *Møde i Sorø Rotary-klub *Møde i kommunaldirektørforeningens hovedbestyrelse *Møde mellem Kommunernes Landsforenings- og kommunaldirektørforeningens ledelse *Møde med kommunernes revisionsafdeling om boligforeningssag *Møde i Naturgas Sjællands bestyrelse *Møde om olie- og kemikaliepladsens administrationsordning *Møde om byfornyelses sag | Purhus: *Mellemkommunalt erhvervsfremmeprojekt møde *Personalemøde i socialforvaltningen (krisemøde) *Møde med boligforening *Møde om at få blå sommer til Purhus - Randers *Chefgruppemøde *Møde med privat forening om besøg fra Estland *Udvælgelse af ansøgere til Socialinspektør *Fyringssag *Forberedelse af dagsorden til økonomiudvalgsmøde *Budgetrettelser *Valgforberedelse | Haderslev: *Post- og ugegennemgang med borgmester *Behandling af sag om bortvist elev *Møde i arbejdsgruppe om turistprojekt på Årø *Sikkerhedsudvalgsmøde *Planlægning af møde i komm.dir. foreningen med Lars Lundgård *Møde med handicap- og ældrerådet om samarbejde *Forhandling med supermarkeds kæde om evt. placering i byen *Opbakning af socialchef til karriere i foreningen af sociale chefer *Arbejdsgruppemøde om tur til lettisk venskabsby *Chefgruppemøde *Møde med handelsmand om forbindelser til Letland *Økonomiudvalgsmøde *Byde velkommen til og deltagelse i komm.dir. forenings-lederkursus *Pressemøde om øu-møde *Rotary-møde *Møde i beredskabskommissionen *Møde i arbejdsgruppe om fremtidens ældreboliger |
| Sejlflod: *Udarbejdelse af tale til socialudvalgsformand *Udarbejdelse af dagsorden til borgmestermøde *Opsamlingsmøde med borgmester *Opfølgning på sag hvor en borger har politianmeldt en medarbejder *Morgenmøde i chefgruppe uden dagsorden *Lokalrådsmøde i Naturgas Midt-Nord. *Oplæg om etisk regnskab for afdeling i Aalborg kommune *Kommunaldirektørforeningens årlige konference på den kommunale højskole (2 dage) | Randers: *Byrådsmøde og forberedelse hertil *Økonomiudvalgsmøde og forberedelse hertil *Diverse morgenmøder *Indvielse af biogasanlæg *Indvielse af BST's nye lokaler *Møde med Thor angående sponsorering *Chefkredsmøde *Besøg på sygehus *Møde angående kræmmermarked *Beskæftigelsesudvalgsmøde *Erhvervsrådsmøde *Direktionsmøde og forberedelse hertil *BM-kontor møde *Regnskovsprojekt *Lokaleændringer på rådhus *Diverse taler til BM *Eventuel renovering af ejendomme | Holeby: *Inspektionsrunde *Chefgruppemøde *Oplæg til afskedigelsesprocedurer i forbindelse med besparelser *Forbindelsesled mellem erhvervsfolk og investorer *Cheflønforhandling *Koordinere besøg af børn fra Tjernobyl *Borgermøde om kommuneplan *Sikkerhedsudvalgsmøde *Forberede fyring af forvaltningschef *Bestille servicevagt og krisehjælp hos Falck *Overveje ny organisationsstruktur *Møde med ny virksomhed ang. erhvervspark *Møde med lokalavis om annoncering *Møde i kommunaldirektørforeningen om erhvervsfremme |

| | | |
|---|--|--|
| | | *Ansættelsessamtaler med sekretariatsmedarbejder *Uformelt møde med lokal journalist *Borgmestermøde |
| Vejle: *Økonomiudvalgsmøde inkl. forberedelse *Byrådsmøde inkl. forberedelse *Møde i styregruppe for erhvervshandlingsplan *Møde i kommunens juleudvalg inkl. forberedelse *Møder om problemer med decentralisering af budgetansvar til institutioner *Møde om flytning af medarbejder *Direktionsmøde inkl. forberedelse *To borgermøder om lokalplan *Kursus om politikeres bestyrelsesansvar *Styregruppemøde for trekantsområdets kommuner *Seminar om detailhandelen i Vejle *Pressemøde med journalist fra Vejle amts folkeblad *Opsamlingsmøde med sekretariatschef *Fødselsdagsreception for kommunaldirektør i Jelling *Afskedsreception for akademiker i jobtilbud *Personalemøde i personforvaltningen med velkomst til fast, tidligere konstitueret, forvaltningschef | Struer: *Chefkredsmøde *Møde med bank *Personalepolitisk udvalgsmøde *Klub "9" frokost *Forhandling med borger om køb af jord *Byrådsmøde og forberedelse hertil *Forberedelse af dagsorden til økonomiudvalgsmøde *Direktionsmøde og forberedelse hertil *Personalemøde i udviklingsafdeling *Organisationsomlægning *Budgetkontrol *Bestyrelsesmøde i kommunaldirektørforeningen i amtet *Lønforhandlinger med HK | Ørbæk: *Forberedelse til kommunalbestyrelsesmøde *Udarbejdelse af "vagtplan" og vejledning til valgstyrere *"Kaffemøde" med forvaltningschefer *Formidling af brandbil til polsk venskabsby *Forberedelse af dagsorden til erhvervsklubben *Forberedelse af sikkerhedsudvalgsmøde *Kommunalbestyrelsesmøde *Sikkerhedsudvalgsmøde *Underskrivning af brandslukningskontrakt med Falck *Behandling af arkivleders opsigelse *Forhandlinger med fagforening i forbindelse med fyring *Borgmestermøde |

Tabel 8: Arrangementer og opgaver

Bilag 4: Kategorier og kategoriseringsmetoder (til kapitel 6)

I kapitel seks blev kommunaldirektørens tidsforbrug beskrevet ved hjælp af fem dimensioner som svarer til fem spørgsmål. Her beskrives den kategoriseringsproces som førte frem til resultaterne i kapitel 6. I kapitel 2 blev det beskrevet hvorledes KD's arbejdsdag blev delt op i hændelser under observationsperioden. Efter observationsperioden stod vi så med ca. 7300 hændelser som skulle kategoriseres. Efter lange og svære overvejelser besluttedes det at kategorisere hændelserne i de fem kategorisystemer, som ligger til grund for kapitel 6. De fem systemer er præsenteret samlet i tabel 9 nedenfor. Det næste vigtige valg var hvilke kategorier som skulle bruges under hver overskrift. Spørgsmålet var bl.a. hvor detaljeret det skulle være uden at blive alt for kompliceret. For at kunne træffe det valg blev adskillige KD-arbejdsdage kategoriseret om adskillige gange. Herefter kunne selve kategoriseringen gå igang. Vi var tre til at kategorisere ialt ca. 7300 hændelser, og det var vigtigt at kategoriseringen foregik fuldstændig ensartet. Der blev derfor holdt nogle møder hvor vi tjekkede hinandens kategorier, og aftalte tommelfingerregler for korrekt kategorisering. I det følgende beskrives de enkelte kategorisystemer kort.

Formen af KD's arbejde taler næsten for sig selv. Det eneste skøn der ligger er mellem forpligtende og ikke forpligtende møder. Forpligtende møder er møder i det politiske system og chefgruppemøder. Samarbejdsudvalgsmøder o.lign. blev ikke kategoriseret som forpligtende, fordi det blev vurderet at KD kunne vælge ikke at deltage i disse møder.

Initiativ er beskrevet relativt grundigt i afsnit 6.4, og vil ikke blive behandlet yderligere her. Kategorisystemet *sted* siger sig selv.

I kategorisystemet *netværk* beskrives det hvem KD var sammen med, og også her er kategorierne nemme at forstå. Her skal man være opmærksom på at den samme person kan indgå i flere kategorier. Eksempelvis indgår borgmesteren også i kategorien økonomiudvalgsmøde og byrådsmøde.

Det sværeste var at kategorisere *formålet med/ indholdet af* de enkelte hændelser på en rimeligt ensartet og meningsfuld måde. Vi valgte at tage udgangspunkt i to amerikanske ledelsesforskeres lederroller - Henry Mintzberg og Gary Yukl - og supplere med roller som deres teorier ikke fangede. Vi valgte også at arbejde med gensidigt udelukkende kategorier. Når en KD spillede flere grundroller på én gang blev der oprettet en ny rollekategori. Der er således 29 grundroller og en række kombinationsroller. Indholdet af de 29 grundroller er beskrevet i tabel 10. I tabel 11 er det beskrevet hvor meget tid KD tilbragte sammen med de forskellige samarbejdspartnere. I tabel 12 er det beskrevet hvor meget tid KD brugte på hver af de 29 grundroller.

| FORM / HVORDAN | INITIATIV | STED / HVOR | INDHOLD / HVORFOR | NETVÆRK / HVEM |
|--|---------------------------|---------------------------------|---|--|
| 101 Forpligtende faste aftalte turnusmøder | 201 KD | 301 Eget kontor | 401 Opbakning | 501 Alene |
| 102 Andre faste aftalte turnusmøder | 202 Den anden part | 302 Forkontoret | 402 Konsultation | 502 Borgmester |
| 103 Ad hoc aftalte møder | 203 Fælles | 303 Borgmesterens kontor | 403 Delegation | 503 Økonomiudvalgsmøde |
| 104 Ikke aftalte møder | 204 Tidspunktet | 304 Andre steder på rådhuset | 404 Lederanmodning | 504 Kommunalpolitikere iøvrigt |
| 105 Telefonsamtaler | 205 Ukendt | 305 Udenfor rådhuset i kommunen | 405 Anerkende og belønne | |
| 106 Skrivebordarbejde - forberedelse | 206 Andet | 306 Udenfor kommunen | 406 Motivere | 505 Chefgruppemøde |
| 107 Skrivebordsarbejde - post | 207 Observatørinteraktion | 307 Andet | 407 Konflikthåndtering | 506 Socialdirektør ell. lign. |
| 108 Skrivebordsarbejde - andet | | 308 Ukendt | 408 Holdudvikling | 507 Skoledirektør ell. lign. |
| 109 Transport | | | 409 Menneskelig udvikling | 508 Teknisk direktør ell. lign. |
| 110 Observationsrunder | | | 410 Skabe klarhed om roller og mål | 509 Øvrige forvaltningschefer |
| 111 Personlig tid | | | 411 Ressourcefordeler | 510 Personalechef |
| 112 Observatørinteraktion | | | 412 Intern initiativtager | 511 Økonomichef |
| 113 Andet | | | 413 Ekstern initiativtager | 512 Vice KD/ Sekretariatschef |
| 114 Ukendt | | | 414 Intern problemløser | 513 Øvrige mellemledere |
| | | | 415 Ekstern problemløser | |
| | | | 416 Informationssorterer- og fordeler (om interne organisationsforhold) | 514 Sekretær |
| | | | 417 Informationssorterer- og fordeler om omverdensforhold | 515 Øvrige medarbejdere i egen forvaltning |
| | | | 418 Talsmand | 516 Øvrige medarbejdere på rådhus |
| | | | 419 Informationssøger- og modtager om organisationen | 517 Institutionsledere |
| | | | 420 Informationssøger- og modtager om omverdenen | 518 Øvrige medarbejdere i kommunen |
| | | | 421 Forhandler | 519 Samarb.udv. møder, sikkerhedsudv. møder ell. lign. |
| | | | 422 Topfigur internt | 520 Tillidsmænd |
| | | | 423 Topfigur eksternt | 521 Fagforeningsrepr. |
| | | | 424 Intern netværksbygger | |
| | | | 425 Ekstern netværksbygger | 522 Erhvervschef |
| | | | 426 Underordnet | 523 Turistchef |
| | | | 427 Politisk sekretær | 524 Erhvervsrådsmøder |
| | | | 428 Politisk sparringspartner | 525 Turistforeningsmøder |
| | | | 429 Modsat lederanmodning | 526 Lokale erhvervsfolk |
| | | | 430 | 527 Andre organiserede lokale interessenter |
| | | | 431* Informationsudveksling (416, 417, 419, 420) | 528 Pressen |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | | 432* Infoudveksling + ekstern problemløser | 529 Borgermøder |
| | | | 433* Informationsudveksling + ressourcefordeler | 530 Borgere |
| | | | 434* Informationsudveksling + intern initiativtager | |
| | | | 435* Informationsudveksling + ekstern initiativtager | 531 Kommunalpolitikere fra andre kommuner |
| | | | 436* Informationsudveksling + intern problemløser | 532 Kommunaldirektører fra andre kommuner |
| | | | 437* Informationsudveksling om intraorganisatoriske forhold | 533 Andre ansatte fra andre kommuner |
| | | | 438* Informationsudveksling om forhold i omverdenen | 534 Politikere fra amtet |
| | | | 439* 431+425: Informationsudveksling + ekstern netværksbygger | 535 Ansatte fra amtet |
| | | | 440* 431+410: Informationsudveksling + Skabelshed om roller og mål | 536 Andre lokale eller regionale offentlige myndigheder |
| | | | 441* | 537 Kommunernes Landsforening |
| | | | 442* | 538 Kommunerevision |
| | | | 443** Intern informationssøger- og modtager + ekstern problemløser | 539 Andre landsdækkende kommunale selskaber |
| | | | 444** Intern informationssøger og modtager + ekstern problemløser + lederanmodning | 540 Ministre eller ministerielle embedsmænd |
| | | | 445** Ekstern informationssøger og modtager + ekstern problemløser + lederanmodning | 541 Folketingspolitikere |
| | | | 446** Informationssøger- og modtager om såvel interne som eksterne forhold | 542 Andre eksterne interessenter |
| | | | 447** Topfigur eksternt + Informationssøger- og modtager om såvel interne som eksterne forhold. | 543 Byrådsmøde |
| | | | 448** Underordnet + Informationssøger- og modtager om såvel interne som eksterne forhold. | 544 Forvaltningschefgruppe |
| | | | 449** 424+425: Intern + ekstern netværksbygger | 545 Ikke lokale erhvervsfolk |
| | | | 450** 422 + 446: Topfigur internt + informationssøger- og modtager såvel internt som eksternt | 546 |
| | | | 451** 418 + 420 | 547 |
| | | | 452** 418 + 425 | 548 Observatørinteraktion |
| | | | 453*** Ressourcefordeler + intern initiativtager | 549 Andet |
| | | | 454*** Ressourcefordeler + ekstern initiativtager | 550 Ukendt |
| | | | 455*** Topfigur såvel internt | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | som eksternt | |
| | | | 456*** 416 + 417: Informationssorterer og fordeler om såvel organisation som omverden | |
| | | | 457*** 423+425: Topfigur eksternt + ekstern netværksbygger | |
| | | | 458*** 416 + 418 | |
| | | | 459*** | |
| | | | 460 Transport | |
| | | | 461 Observatør interaktion | |
| | | | 462 Personlig tid | |
| | | | 463 Andet | |
| | | | 464 Ukendt | |

Tabel 9: Undersøgelsens fem kategorisystemer

| Mintzberg + Yukl + os | Rollebeskrivelse og Beslutningsregler | Eksempler fra KD's arbejde |
|------------------------------------|--|--|
| 401 Opbakning | Opmuntre, støtte og hjælpe. Adskiller sig fra netværksbygger ved at der er tale om konkrete sager. Adskiller sig fra motivere ved at det i reglen ikke er KD der tager initiativ, men medarbejderen der henvender sig. | Socialchef henvender sig til KD om det er i orden at sige ja til næstformandsposten i socialdirektørforeningen og får KD's fulde opbakning. Infomedarbejder er blevet uvenner med den lokale avis, forklarer KD om situationen og får KD's fulde opbakning. En sekretærs mor er blevet syg og får lov til at tage de fritimer hun har brug for. |
| 402 Konsultation | Rådspørge og inddrage andre. Adskiller sig fra informationssøger- og modtager ved at de rådspurgte får en vis indflydelse. Adskiller sig fra delegation ved at KD bevarer høj grad af kontrol. Indholdet er ofte præget af holdninger og politik. | KD rådspørger en fuldmægtig og en sekretariatschef om formuleringen af en seniorpolitik. KD ringer til lederen af en materielplads for at høre hans mening om fyringen af en af hans medarbejdere. |
| 403 Delegation | Uddelegering af opgaver og ansvar. Adskiller sig fra konsultation ved at KD afgiver en del kontrol og indflydelse. | KD beder en fuldmægtig om 3-4 forskellige finansieringsforslag til et projekt. |
| 404 Lederanmodning | Ordrer om udførelse af opgaver. Adskiller sig fra delegation ved at der næsten ikke er selvstændig kompetence knyttet til opgaven. | KD beder en sekretær om at tage en kopi. |
| 405 Anerkende og belønne | Anerkende, rose eller belønne en særlig indsats. | Tildeling af et lokallønstillæg til en forvaltningschef. Ros og rødvin til festudvalgsmedlemmer. |
| 406 Motivere | Motivere til at gøre en indsats. Metoder varierer fra rationel argumentation, appel til moralsk pligtfølelse mv. Adskiller sig fra anerkende og belønne ved at motiveringen er før opgavens udførelse. | KD rykker for et oplæg fra Teknisk direktør og argumenterer for at det er uholdbart at sagen er uafklaret ret meget længere. |
| 407 Konflikthåndtering | Løsning eller håndtering af konflikter med et fremtrædende personligt element. Er defensivt præget. Adskiller sig fra problemløsning ved det fremtrædende personspørgsmål. | En leder af et lokalhistorisk arkiv marcherer ind på KD's kontor og siger op pga. utåleligt forhold til ledende skoleinspektør. |
| 408 Holdudvikling | Fremme holdarbejde og gode grupperelationer. Adskiller sig fra netværksbygning ved at der er tale om hold der arbejder sammen om noget konkret. | Planlægning af direktørskovtur. |
| 409 Menneskelig udvikling | Forsøge at bidrage til menneskers personlige og faglige udvikling. Eksempelvis gennem kurser mv. Er forskelligt fra holdudvikling ved at fokus er på personlig udvikling. | Personalechef blev sendt på ledelseskursus. Medarbejdersamtaler. KD ringer til den kommunale højskole for at sikre sig at en medarbejder kommer med på et kursus. |
| 410 Skabe klarhed om roller og mål | Skabe forståelse af rollens pligter, opgavemål, tidsfrister og succeskriterier. Definition af de rammer indenfor hvilke arbejdet udføres. Adskiller sig fra lederanmodninger og delegation ved at der er tale om generelle retningslinier. Adskiller sig fra ressourcefordeler og initiativtager ved at fokus er på en persons rolle i organisationen. | KD gav en udviklingsmedarbejder frie hænder under den betingelse at hun skulle være klar til at påtage sig opgaver for KD når han havde behov for det. |
| 411 Ressourcefordeler | Vedligeholdelse og udvikling af organisationens ressourcefordelingssystem. Det gælder såvel finansielle som menneskelige, materielle og tidsmæssige ressourcer. Alle beslutninger eller drøftelser af ressourcefordeling i de fora hvor beslutningskompetencen er. | En knallertbane blev flyttet fra kulturforvaltningen til socialforvaltningen.* En drøftelse i direktørgruppen om rengøring på rådhuset hører ind under teknisk forvaltning eller centralforvaltningen. En forespørgsel fra en medarbejder om penge til PC-software. |

| | | |
|---|--|---|
| 412 Intern initiativtager | Mange initiativer vedrørende organisationsudvikling i kommunen. Det er ikke nødvendigvis KD der er hoveddrivkraften, men KD skal være en central aktør med et vist engagement. | Projektgruppemøder om f.eks kvalitetsudvikling. |
| 413 Ekstern initiativtager | Diverse initiativer i lokalsamfundet. Det er ikke nødvendigvis KD der er hoveddrivkraften, men KD skal være en central aktør med et vist engagement. | Erhvervsudvikling. Projektgruppe om etablering af ferskvandsakvarium som en turistattraktion. Etablering af vikingecenter mv. |
| 414 Intern problemløser | Løsning af problemer opstået i organisationen. Intra-organisatoriske konfliktrelationer. Konflikten vedrører primært opgaven og det personlige element er stort set ubetydeligt i modsætning til rollen som konflikthåndterer. | Sektorkonflikter mellem forvaltninger. Konflikt mellem teknisk forvaltning og børne- og kulturforvaltningen om levering af serviceydelser til institutioner. |
| 415 Ekstern problemløser | Løsning af problemer opstået i omverdenen. Konfliktrelationer organisation - omverden. Konflikten vedrører primært opgaven og det personlige element er stort set ubetydeligt i modsætning til rollen som konflikthåndterer. | Klager fra borgerne over kommunale afgørelser. Arbejdstilsynet melder BM til politiet for ikke at overholde arbejdsmiljøregler. |
| 416 Informationssorterer- og fordeler (om interne organisationsforhold) | Informationer om intraorganisatoriske forhold. | Forberedelse af oplæg om centralforvaltningens arbejde til direktørgruppemødet. Indførelse af årsrapportering fra institutioner til det politisk-administrative system |
| 417 Informationssorterer- og fordeler om omverdensforhold | Informationer til organisationen om omverdensforhold | Forberedelse af oplæg til tillidsmænd om andre kommuners måde at organisere smarbejdsudvalgsstrukturen. Informationer om møde med minister om modtagelse af flygtninge. |
| 418 Talsmand | Udtaler sig på organisationens vegne til omverdenen | KD og BM holder ugentligt pressemøde med en journalist fra den lokale avis. |
| 419 Informationssøger- og modtager om organisationen | Søger information om sin organisation. | KD kontakter socialdirektøren for at høre hvordan det går med reorganiseringsprojektet. |
| 420 Informationssøger- og modtager om omverdenen | Søger information om omverdenen | Reklame- og avislæsning. Læsning af nye love, lovforslag, betænkninger og cirkulærer. |
| 421 Forhandler | Organisationens ansvarshavende repræsentant i forhandlinger med eksterne parter. | Forhandlinger med amtet om betingelser for overtagelse af kommunal bygning til driftspsykiatri. |
| 422 Topfigur internt | Symbolisk overhoved. Udfører rutinepligter af social eller juridisk natur internt i organisationen. | Rutineunderskrivelse af orlovsansøgninger. Deltagelse i medarbejderjubilæer. |
| 423 Topfigur eksternt | Symbolisk overhoved. Udfører rutinepligter af social eller juridisk natur i relation til organisationens omverden. | Deltagelse i indvielse af plejehjem. Vielser. |
| 424 Intern netværksbygger | Udvikle og vedligeholde gode sociale relationer til folk i organisationen. En generel opmærksomhed overfor vigtigheden af gode sociale relationer, som finder udtryk i små dagligdags begivenheder. Adskiller sig fra holdudvikling ved ikke at vedrøre hold og konkrete opgaver. | KD spørger en medarbejder om de havde et godt kursus. I kaffepausen spørger KD en medarbejder hvordan det går med et privat problem. Her benytter KD bevidst/som en del af sin "stil" lejligheden til at udvikle gode sociale relationer til aktører i organisationen. |
| 425 Ekstern netværksbygger | Udvikle og vedligeholde gode sociale relationer til folk udenfor organisationen. En generel opmærksomhed overfor vigtigheden af gode sociale relationer, som finder udtryk i små dagligdags begivenheder. | Mange aktiviteter i forbindelse med kommunaldirektør foreningen. Visse "pause"hændelser på møder med eksterne folk såsom erhvervsrådsmøder, konferencer, mv.. Her benytter KD bevidst/som en del af sin "stil" lejligheden til at udvikle |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | Adskiller sig fra holdudvikling ved ikke at vedrøre hold og konkrete opgaver. | gode sociale relationer til aktører i omverdenen. |
| 426 Underordnet | KD er underordnet i de situationer hvor han modtager lederanmodninger eller delegation fra BM, økonomiudvalget eller kommunalbestyrelsen. Et punkt på dagsordenen som ender med en lederanmodning til KD eller hans forvaltning defineres som underordnet. | KD bliver på kommunalbestyrelsesmødet pålagt at forberede et oplæg om en eller anden sag. Kommunalbestyrelsen eller økonomiudvalget vedtager noget som indebærer at KD eller den forvaltning han er leder for må udføre et stykke arbejde. |
| 427 Politisk sekretær | Formulering af taler eller skriftlige oplæg med et politisk indhold. | |
| 428 Politisk sparringspartner | Sparringspartner for borgmesteren vedrørende taktiske manøvrer for at få noget igennem i byråd eller kommunalbestyrelse. Diskussioner af politisk art med BM. | |
| 429 Modsat lederanmodning | En medarbejder anmoder kommunaldirektøren om at gøre noget. | |

Tabel 10: Indholdet af de 29 grundkategorier om formålet med arbejdet

| | mindre end 10.000 indbyggere | | | | | | 10-30.000 indbyggere | | | | | mere end 30.000 indbyggere | | | | | |
|---|------------------------------|------|------|------|------|------|----------------------|------|------|------|------|----------------------------|------|------|------|------|--|
| Kommune | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Gns | |
| Alene | 30,7 | 28,1 | 29,3 | 31,7 | 24,8 | 41,3 | 9,7 | 27,1 | 20,6 | 22,9 | 14,0 | 17,1 | 21,8 | 18,1 | 20,8 | 23,9 | |
| Borgmester | 19,4 | 14,7 | 4,2 | 13,1 | 17,1 | 24,9 | 15,5 | 7,8 | 22,3 | 8,2 | 31,8 | 24,8 | 30,5 | 25,8 | 21,0 | 18,7 | |
| Andre komm.dir. | 14,2 | 8,4 | 52,7 | 3,9 | 0,3 | 18,3 | 0,3 | 7,8 | 16,9 | 20,2 | 0 | 6,4 | 8,4 | 18,8 | 7,8 | 12,3 | |
| Vicekommunaldirektør/ sekretariatschef | 0 | 13,7 | 0,4 | 11,5 | 2,0 | 0 | 30,7 | 3,1 | 0 | 8,7 | 23,9 | 4,0 | 4,3 | 20,8 | 7,3 | 8,7 | |
| Observatørinteraktion | 4,1 | 8,3 | 4,3 | 5,4 | 8,2 | 5,7 | 10,9 | 19,6 | 3,8 | 3,6 | 7,8 | 9,8 | 15,9 | 7,0 | 2,8 | 7,8 | |
| Ansæt i anden komm. | 3,4 | 1,2 | 58,9 | 5,4 | 0 | 0,2 | 0 | 0 | 9,8 | 8,9 | 0 | 0 | 0 | 16,9 | 7,4 | 7,5 | |
| Kommunalpol. iøvrigt | 3,4 | 1,2 | 0,3 | 5,4 | 7,4 | 4,8 | 2,9 | 7,0 | 3,4 | 0,2 | 21,9 | 10,7 | 16,0 | 11,2 | 16,2 | 7,9 | |
| Øvr. medarb. på rådth. | 3,2 | 12,2 | 0,5 | 4,9 | 6,5 | 0,7 | 17,7 | 2,9 | 6,3 | 1,9 | 15,3 | 4,9 | 4,9 | 16,4 | 7,4 | 7,0 | |
| Andet | 6,7 | 0 | 18,3 | 0 | 0,1 | 0,7 | 0,1 | 0 | 0,1 | 5,0 | 2,0 | 8,2 | 22,8 | 21,5 | 10,0 | 6,4 | |
| Øvr.ansat. i egen forv. | 4,0 | 4,2 | 0,5 | 12,1 | 6,7 | 2,5 | 5,9 | 0,2 | 9,3 | 15,8 | 0,6 | 0,1 | 11,1 | 0,0 | 8,9 | 5,5 | |
| Økonomichef | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,8 | 0 | 2,4 | 5,6 | 2,0 | 0 | 33,4 | 6,4 | 6,7 | 20,0 | 2,0 | 5,4 | |
| Øvrige mellemledere | 0 | 0 | 0,3 | 6,2 | 1,7 | 7,5 | 13,6 | 1,7 | 0 | 1,5 | 10,1 | 13,8 | 5,7 | 5,7 | 12,8 | 5,4 | |
| Sekretær | 11,9 | 10,8 | 1,2 | 5,3 | 1,7 | 7,1 | 5,9 | 4,8 | 6,3 | 10,0 | 0,6 | 2,4 | 3,1 | 1,2 | 7,3 | 5,3 | |
| Lokale erhvervsfolk | 7,3 | 0 | 0,3 | 0,0 | 0,7 | 7,0 | 0,0 | 0,3 | 9,3 | 0,2 | 21,9 | 7,8 | 0 | 8,1 | 11,8 | 5,0 | |
| Socialdirektør el. lign. | 6,3 | 8,2 | 0 | 5,4 | 16,5 | 5,8 | 2,7 | 2,4 | 0 | 1,0 | 0,8 | 1,8 | 0,6 | 1,1 | 17,6 | 4,7 | |
| Andre ekst. interes. | 7,8 | 2,8 | 9,2 | 1,5 | 3,5 | 0,6 | 7,2 | 0,3 | 8,1 | 5,6 | 0 | 10,4 | 0 | 0 | 8,7 | 4,4 | |
| Chefgruppemøde | 2,8 | 3,1 | 1,4 | 1,9 | 3,6 | 0 | 0 | 0 | 8,1 | 8,1 | 13,9 | 3,9 | 7,9 | 5,0 | 4,2 | 4,3 | |
| Pol. fra andre komm. | 9,7 | 0 | 2,8 | 0 | 0 | 13,8 | 0 | 7,0 | 0 | 5,6 | 0 | 0 | 0 | 12,5 | 0 | 3,4 | |
| Øvr. forv. chefer | 0 | 1,1 | 0 | 17,0 | 1,1 | 7,6 | 1,5 | 0 | 12,3 | 0 | 0 | 0,0 | 8,2 | 0 | 1,2 | 3,3 | |
| Erhvervschef | 0 | 0 | 0,3 | 7,8 | 0 | 0 | 0 | 3,8 | 0 | 0 | 23,5 | 0 | 0 | 2,8 | 5,2 | 2,9 | |
| Økonomiudvalgsmøde | 0 | 0 | 0 | 8,0 | 0 | 0 | 4,9 | 11,8 | 0 | 8,9 | 0 | 1,3 | 4,4 | 2,7 | 0,6 | 2,8 | |
| Borgere | 1,8 | 2,9 | 0,2 | 10,1 | 3,1 | 0,4 | 1,4 | 3,2 | 2,2 | 0,5 | 0 | 3,6 | 3,8 | 0 | 2,5 | 2,4 | |
| Ansatte fra amtet | 6,6 | 7,9 | 0 | 3,9 | 4,4 | 0 | 0 | 8,6 | 1,3 | 0 | 0 | 2,9 | 0 | 0 | 0 | 2,4 | |
| Andre org. lokale interesser | 0,7 | 3,4 | 0,3 | 0 | 3,6 | 0 | 7,5 | 1,0 | 0 | 0 | 0 | 8,8 | 0,3 | 0 | 8,9 | 2,3 | |
| Teknisk direktør el. lign. | 0,2 | 0,0 | 0 | 0,5 | 5,5 | 2,3 | 8,1 | 3,4 | 3,3 | 3,1 | 0 | 2,4 | 0,7 | 0,3 | 2,7 | 2,2 | |
| KL | 0,6 | 0 | 24,2 | 0 | 0,2 | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 5,4 | 0 | 0 | 2,2 | 0 | 0 | 2,2 | |
| Pressen | 0,6 | 0 | 0 | 0,4 | 0,0 | 0,3 | 3,1 | 3,2 | 0,3 | 0 | 0 | 1,1 | 0,2 | 21,2 | 0,2 | 2,0 | |
| Forv. chefgruppe | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,1 | 9,9 | 0 | 0 | 0 | 9,8 | 0,5 | 4,4 | 0 | 0 | 1,7 | |
| Tillidsmænd | 0,2 | 0 | 0 | 0,7 | 1,0 | 0 | 5,8 | 1,4 | 0 | 0 | 4,7 | 0 | 9,0 | 0,1 | 0 | 1,5 | |
| Institutionsledere | 0 | 0,5 | 0 | 6,1 | 5,2 | 0,9 | 0,3 | 1,1 | 0 | 0,4 | 3,6 | 1,7 | 0 | 0 | 0,0 | 1,3 | |
| Fagforeningsrepr. | 0 | 0 | 0 | 0,1 | 2,8 | 0,9 | 2,1 | 0 | 2,1 | 0 | 0 | 0,1 | 8,4 | 0 | 3,5 | 1,3 | |
| Byrådsmøde | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,9 | 2,0 | 0 | 3,7 | 3,6 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 2,9 | 2,5 | 1,2 | |
| Andre lokale eller reg. off. myndigheder | 0 | 0 | 0,4 | 0 | 0 | 1,4 | 0,2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7,7 | 0,5 | 0 | 7,6 | 1,2 | |
| Skoledirektør el. lign. | 0 | 4,4 | 0 | 3,0 | 0 | 2,6 | 0 | 0,6 | 0 | 0 | 0,4 | 0 | 5,0 | 0 | 2,1 | 1,2 | |
| Borgermøder | 4,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11,7 | 0 | 1,1 | |
| Ukendt | 0 | 0 | 0 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0 | 8,4 | 7,1 | 0,1 | 1,1 | |
| Øvrige medarb. i komm. | 0,0 | 0 | 0,3 | 6,4 | 0,7 | 1,0 | 3,7 | 0 | 0 | 0 | 1,8 | 1,1 | 1,6 | 0 | 0 | 1,1 | |
| Personalechef | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,9 | 0 | 2,3 | 1,2 | 0 | 0,9 | 0 | 3,8 | 3,3 | 1,1 | |
| Turistchef | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0 | 0 | 0,3 | 0 | 8,5 | 3,8 | 0 | 0 | 2,6 | 1,0 | |
| Øvr. komm. selskaber | 0,2 | 0 | 3,1 | 1,5 | 0 | 0 | 0 | 7,2 | 0 | 0,4 | 0,7 | 0,2 | 0 | 0 | 0 | 0,9 | |
| Kommunerevision | 0,1 | 0 | 0 | 1,8 | 2,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7,3 | 0,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,8 | |
| Ikke lokale erhv. folk | 0,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10,9 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,8 | |
| Samarb.udv. el. lign. | 0,4 | 0 | 0 | 0 | 1,4 | 0,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,0 | 3,4 | 0 | 0 | 0,6 | |
| Ministerier | 0,3 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,0 | 0 | 0 | 0,2 | |
| MF'ere | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | |
| Erhvervsrådsmøder | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | |
| Turistforeningsmøder | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | |
| Politikere fra amtet | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 0,0 | |

| | mindre end 10.000 indbyggere | | | | | | 10-30.000 indbyggere | | | | | mere end 30.000 indbyggere | | | | |
|----------------|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Kommune | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Gns |
| Procent i alt | 151,3 | 137,1 | 213,4 | 181,1 | 140,6 | 162,3 | 178,9 | 146,8 | 154,0 | 154,7 | 262,8 | 172,1 | 222,2 | 262,8 | 217,0 | 183,8 |
| Samlet obs.tid | 42:07 | 35:37 | 50:07 | 38:51 | 38:02 | 39:09 | 48:08 | 44:03 | 43:52 | 48:16 | 22:51 | 41:38 | 43:30 | 54:28 | 49:19 | 08:46 |

Tabel 11: Tidsfordelingen på det samlede netværk (tid i %)

| | mindre end 10.000 indbyggere | | | | | | 10-30.000 indbyggere | | | | | mere end 30.000 indbyggere | | | | | |
|---|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|--|
| Kommune | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Gns | |
| Informationssøger om omverdensforhold | 45,5 | 38,6 | 33,2 | 22,4 | 25,5 | 27,2 | 35,5 | 23,6 | 24,9 | 42,3 | 19,8 | 39,5 | 24,6 | 11,9 | 38,3 | 30,2 | |
| Informationssøger om organisationsforhold | 31,8 | 38,0 | 6,8 | 36,3 | 38,5 | 24,6 | 39,2 | 36,7 | 24,0 | 27,8 | 26,7 | 27,8 | 21,9 | 37,6 | 29,2 | 29,8 | |
| Informationsfordeler om interne forhold | 26,8 | 36,4 | 3,3 | 19,1 | 27,6 | 10,3 | 31,8 | 15,5 | 26,0 | 25,2 | 17,7 | 18,4 | 14,2 | 10,9 | 25,3 | 20,6 | |
| Informationsfordeler om omverdensforhold | 32,6 | 26,6 | 2,3 | 9,9 | 17,5 | 9,5 | 30,4 | 18,3 | 12,0 | 18,5 | 3,1 | 21,7 | 13,2 | 0,4 | 18,1 | 15,6 | |
| Observatørinteraktion | 4,1 | 8,3 | 4,3 | 5,4 | 8,2 | 5,7 | 10,9 | 19,6 | 3,8 | 3,6 | 7,8 | 9,8 | 15,9 | 7,0 | 2,8 | 7,8 | |
| Ekstern netværksbygger | 7,0 | 0 | 12,3 | 4,2 | 2,6 | 13,1 | 1,1 | 6,8 | 18,3 | 9,2 | 0 | 10,8 | 0,3 | 21,3 | 8,0 | 7,7 | |
| Intern netværksbygger | 3,8 | 8,9 | 0,4 | 8,9 | 8,4 | 4,7 | 5,7 | 5,1 | 4,1 | 2,2 | 1,3 | 5,0 | 4,6 | 4,6 | 12,9 | 5,4 | |
| Andet | 3,7 | 1,8 | 23,3 | 4,6 | 2,6 | 4,1 | 2,9 | 3,1 | 3,8 | 9,0 | 6,3 | 3,5 | 4,8 | 3,2 | 2,1 | 5,3 | |
| Talsmand | 5,5 | 0,9 | 6,5 | 1,3 | 1,7 | 4,7 | 3,1 | 1,3 | 1,4 | 2,5 | 0 | 3,4 | 1,3 | 32,9 | 2,2 | 4,6 | |
| Ekstern initiativtager | 2,3 | 11,7 | 0 | 0 | 6,7 | 0 | 7,5 | 4,1 | 0 | 2,4 | 18,2 | 1,6 | 1,0 | 5,0 | 0,4 | 4,1 | |
| Transport | 5,7 | 4,0 | 13,5 | 0,8 | 2,9 | 0,6 | 0,2 | 4,8 | 9,5 | 1,8 | 6,1 | 0,0 | 0,9 | 7,4 | 3,9 | 4,1 | |
| Personlig tid | 3,3 | 1,1 | 2,1 | 6,1 | 9,9 | 7,7 | 1,8 | 1,3 | 0,5 | 4,8 | 0,7 | 2,6 | 2,1 | 7,2 | 1,7 | 3,5 | |
| Topfigur eksternt | 0,2 | 0,1 | 1,4 | 1,1 | 0 | 4,2 | 1,3 | 1,0 | 6,3 | 0,6 | 6,8 | 1,8 | 14,8 | 0,4 | 4,1 | 2,9 | |
| Ressourcefordeler | 2,2 | 0,5 | 0,2 | 0 | 3,3 | 2,9 | 2,4 | 0,3 | 0 | 8,1 | 4,6 | 3,6 | 2,8 | 1,0 | 3,7 | 2,4 | |
| Intern problemløser | 4,5 | 3,4 | 0 | 4,1 | 0 | 0,0 | 2,1 | 1,8 | 0 | 0,4 | 4,3 | 0 | 1,4 | 3,5 | 1,0 | 1,8 | |
| Topfigur internt | 0,8 | 0,4 | 0,6 | 0,9 | 0,7 | 1,3 | 1,9 | 0,1 | 0,5 | 0,6 | 0,1 | 0,4 | 14,2 | 4,5 | 0,4 | 1,8 | |
| Intern initiativtager | 0,3 | 0 | 0 | 0 | 1,4 | 1,0 | 0,1 | 0 | 7,0 | 4,4 | 5,3 | 0,5 | 4,4 | 0,5 | 1,3 | 1,7 | |
| Forhandler | 1,8 | 0 | 0 | 0,3 | 2,0 | 0,6 | 11,8 | 1,2 | 3,0 | 0 | 0,7 | 1,8 | 0 | 2,9 | 0 | 1,7 | |
| Ordre | 1,6 | 3,3 | 0,5 | 1,4 | 2,2 | 1,7 | 1,5 | 1,5 | 0,8 | 0,7 | 0,2 | 1,6 | 2,2 | 0,1 | 2,5 | 1,5 | |
| Ekstern problemløser | 0 | 6,1 | 0 | 0,6 | 1,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,3 | 0,3 | 1,2 | 0,4 | 8,1 | 1,7 | 1,4 | |
| Underordnet | 1,5 | 0,1 | 0 | 0,3 | 2,2 | 0,6 | 0 | 4,7 | 0,0 | 0,3 | 0 | 0,0 | 2,7 | 0,0 | 0,7 | 0,9 | |
| Politisk sekretær | 2,7 | 0,7 | 5,4 | 1,9 | 0 | 0,3 | 0 | 0,6 | 1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,6 | 0,9 | |
| Lederanmodning | 0,4 | 1,4 | 0,0 | 0,6 | 1,2 | 1,2 | 1,3 | 1,2 | 0,7 | 0,8 | 1,4 | 0,3 | 0,0 | 0 | 3,2 | 0,9 | |
| Menneskelig udvikling | 0 | 0,3 | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 3,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,2 | 0,0 | 2,4 | 0 | 0,7 | |
| Skabe klarhed om roller og mål | 7,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,2 | 0 | 0 | 1,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,6 | |
| Ukendt | 0 | 0,6 | 0,2 | 1,0 | 1,3 | 0 | 0,1 | 0 | 0,6 | 1,3 | 1,0 | 0 | 1,0 | 1,0 | 0,3 | 0,6 | |
| Konfliktbehandling | 0,1 | 0,3 | 0,5 | 0 | 0,4 | 2,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,8 | 0 | 0,3 | |
| Holdudvikling | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,4 | 0 | 0 | 0,4 | 1,1 | 0 | 0,1 | |
| Anerkende og belønne | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0 | 0,0 | |
| Motivere | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 0 | 0,6 | 0 | 0 | 0,0 | |
| Procent i alt | 197,8 | 196,0 | 116,8 | 132,5 | 168,9 | 131,8 | 199,6 | 152,8 | 153,6 | 170,6 | 132,7 | 163,6 | 150,6 | 175,7 | 165,1 | 160,5 | |
| Samlet obs.tid | 42:07 | 35:37 | 50:07 | 38:51 | 38:02 | 39:09 | 48:08 | 44:03 | 43:52 | 48:16 | 22:51 | 41:38 | 43:30 | 54:28 | 49:19 | 08:46 | |

Tabel 12: Tidsfordelingen på de 29 grundkategorier om formålet med arbejdet. (tid i %)